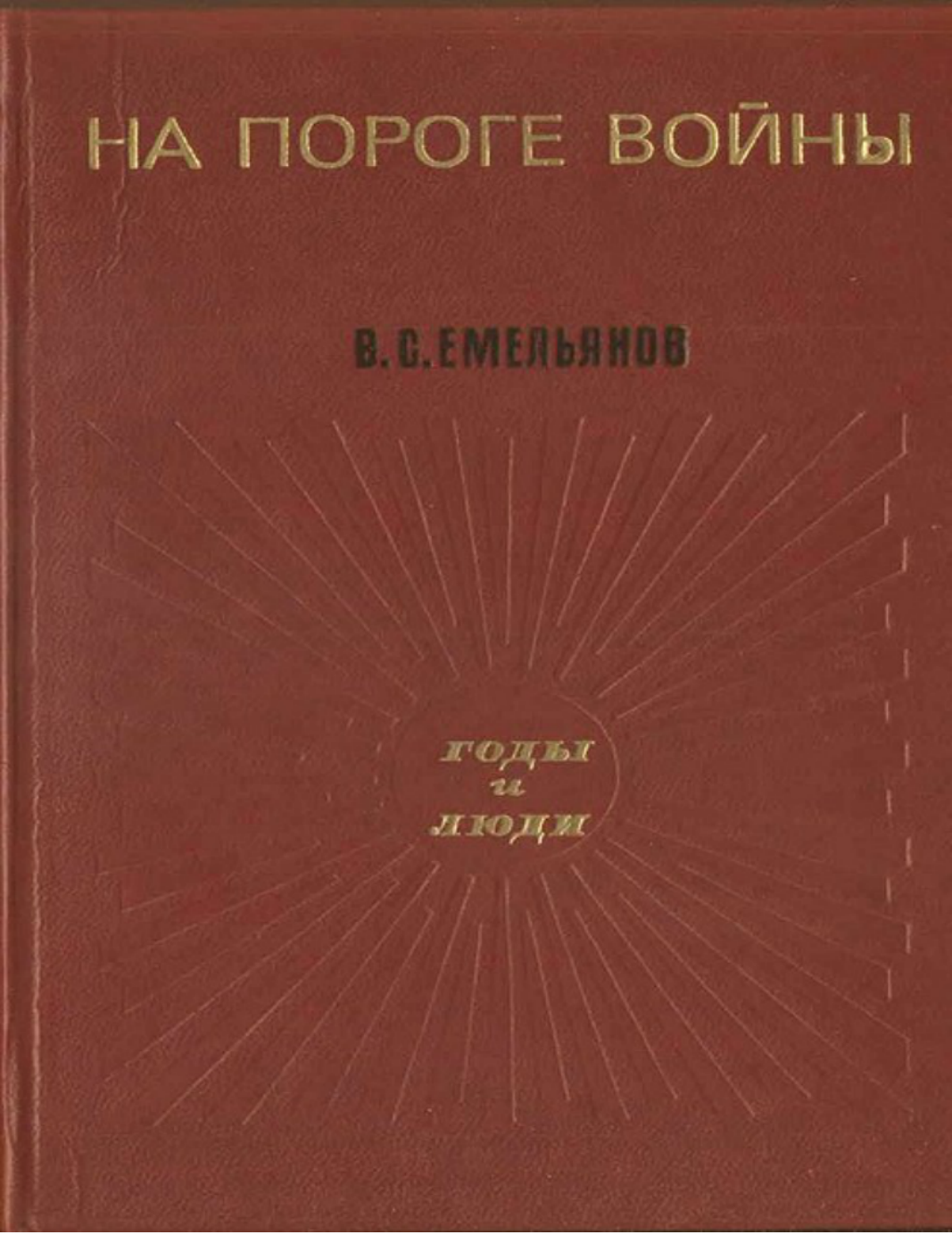
НА ПОРОГЕ ВОЙНЫ

В. С. ЕМЕЛЬЯНОВ



SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Первая книга мемуаров известного организатора промышленности, Героя Социалистического Труда, члена-корреспондента Академии наук СССР Василия Семеновича Емельянова «О времени, о товарищах, о себе» была тепло встречена читателями и общественностью. Вторая книга посвящена предвоенным годам. Автор вспоминает о своей работе в наркоматах оборонной и судостроительной промышленности, рассказывает о производстве новой брони для танков, кораблей и самолетов, о деятельности Комитета стандартов, где он был первым заместителем председателя, а затем председателем. Автор рисует картины самоотверженного труда рабочих, создававших оружие накануне войны, делится впечатлениями о встречах с И. В. Сталиным, Н. А. Вознесенским, И. Т. Тевосяном, В. А. Малышевым, Б. Л. Ванниковым, М. В. Хруничевым, И. А. Лихачевым.

- Василий Семенович Емельянов
  -
  - Первые дни в Наркомате оборонной промышленности
  - На отдыхе под Москвой
  - Кто они, как узнать?
  - А это тоже очень важно
  - Главные задачи
  - Бумаги нужные и ненужные
  - О трудностях производства
  - На партийном собрании
  - Вот он где!
  - Экранная броня
  - Разоблаченная легенда
  - Испанский опыт
  - Это было очень давно…
  - Награждение
  - Наркомат разделили
  - Рабочая смекалка
  - Загадки производства
  - В чем же дело?
  - Сталь и свечи
  - А нельзя ли проще?
  - Нарком-сталевар
  - Будем выигрывать время!
  - Новые заботы

- Как отвратить опасность?
- Оборонительные сооружения
- События нарастают
- Броневая защита для лыжников
- С Лихачевым у Жданова
- О производстве минометов
- У Р. С. Землячки
- Тяжелые танки выдержали испытания
- Танковые башни
- Ловкач
- Мы используем передышку
- Отсюда пойдут танки
- К нам приехала немецкая делегация
- В Комитете стандартов
- Рождение технических законов
- Июнь 1941 года
- Вместо послесловия
- Иллюстрации

- notes
  - 1
  - 2

Василий Семенович Емельянов
На пороге войны

Герой Социалистического Труда член-корреспондент Академии наук СССР Василий Семенович Емельянов.

Первые дни в Наркомате оборонной промышленности

И вот я снова в Москве. В тот же самый день я встретился с Тевосяном.

Я не виделся с ним более года. За это время Тевосян почти не изменился, только в его черных выразительных глазах отражалась та нервная и полная напряжения жизнь, которой он жил все это время. Себя он не жалел и даже в самые трудные дни неизменно думал и заботился о других.

Таков уж был его характер. И люди, с которыми он сталкивался, хорошо это понимали и чувствовали. Он никогда не понуждал их к работе, он умел заразить их собственной жаждой деятельности. Он никого не поучал — он советовал; никого не одергивал, не оскорблял — он только доказывал. И, обращаясь в другие учреждения с какой-либо просьбой, никогда не получал отказа. Те, кто знал Тевосяна, успели убедиться, что все, что он делает, — это нужно для страны, следовательно, для всех…

В те годы трудно было с кабельной продукцией. Вспоминаю, как Тевосян, уже будучи наркомом, позвонил начальнику главка электропромышленности, занимавшемуся этим производством.

— Хочу подъехать к вам и разобраться с нашими заказами.

— Иван Тевадросович, зачем же вы ко мне поедете, я к вам приеду, скажите только когда и куда?

— Кабель-то нам нужен! — смеясь, говорил ему Тевосян.

— Нет, все-таки я к вам приеду, — чувствуя неловкость, настаивал начальник главка.

— Чего же вы гостей не хотите принимать?

Появление наркома в кабинете у начальника главка сразу же перевело разговор совершенно на другой уровень и придало всему этому обсуждению особый колорит. «Раз сам нарком приехал — значит, дело действительно очень важное и серьезное — мы знаем, как он занят», — говорили работники Главэлектропрома.

…— Ну вот, теперь мы и судостроителями с тобой стали, — пожимая руку и улыбаясь, сказал Тевосян.

— Почему мы? О том, что тебя назначили в судостроение, я знаю, но при чем тут я?

— Принято решение о создании флота пяти морей и океанов. Создано специальное управление по производству брони. Тебе придется работать в этом управлении. Начальник управления и

главный инженер назначены — они тебе известны.

И Тевосян назвал мне их фамилии.

— А что же я там буду делать?

— Ты — заместитель начальника Главного управления по научно-исследовательским работам. Дело это новое, придется много экспериментировать. В управлении будут сосредоточены все работы по броневой защите, все типы брони различного назначения. Но меня больше всего волнует организация производства судовой брони, — сказал Тевосян, — Здесь сконцентрированы основные трудности. Для ее производства требуется создать большие производственные мощности — реконструировать некоторые заводы и, вероятно, построить новые. Нужно будет приобрести много уникального оборудования. Мы пробовали подсчитать, чем, как говорится, все это пахнет. Объем работы получается колоссальный. Достаточно сказать, что вес одной готовой броневой плиты для линкора достигает семидесяти тонн. Для того чтобы изготовить такую плиту, как ты знаешь, необходимо иметь стальной слиток весом более полутораста тонн. Следовательно, необходимо прежде всего овладеть техникой отливки таких крупных слитков броневой стали. Затем слитки надо ковать — потребуются прессы.

— Мощностью до пятнадцати тысяч тонн, — вставил я.

— Вот именно, — подтвердил Тевосян. — Нам необходимо достать такие прессы. Как ты знаешь, у нас в стране их нет. Овладеть техникой ковки крупных слитков.

— Дальше — прокатка, и потребуются мощные бронепрокатные станы, — подхватил я.

Он продолжал, засмеявшись:

— Затем механическая обработка. После — термическая обработка. И все это совершенно новое для нас дело. Я тебе советую: не теряй зря времени и садись за изучение военного кораблестроения. Я уже начал кое-что штудировать. — Он назвал мне несколько книг; ни они, ни их авторы не были мне знакомы. — Нам теперь надо знать военный корабль так же, как морячки его знают, иначе трудно будет работать. Никто с тобой считаться не станет, если ты не будешь знать дела. Так что придется снова засесть за книги… Кстати, ты давно в отпуске был?

— Три года назад.

— Советую сперва пойти в отпуск, набраться сил и тогда уже приступать к работе. На отдыхе можно будет и почитать. Все равно делать-то нечего будет.

Я решил последовать этому совету. Пока мне оформляли отпуск и доставали путевку в санаторий, интенсивно знакомился

с совершенно новой для меня отраслью производства и новыми людьми.

В эти дни я часто встречался с Тевосяном. После перехода из Главспецстали в Наркомат оборонной промышленности он вначале был начальником Главного управления по производству брони, но затем его назначили главным инженером управления военного кораблестроения. Это многих изумило: металлург — и вдруг главный инженер по кораблестроению. Если бы он стал начальником главка — это еще куда ни шло. Начальник главка лицо административное, главный же инженер должен решать все технические вопросы. Но скоро разговоры смолкли — Тевосян был утвержден начальником этого главка, а затем заместителем наркома. Те дни, когда Тевосян был главным инженером, он использовал для детального ознакомления с техникой судостроения. Его стол был завален книгами, справочниками, альбомами военных кораблей.

Как-то Тевосян, показывая на книги, сказал:

— Не думал, что вновь придется к зачетам готовиться. Но это более серьезно, чем сдать любой зачет. Завтра заседание в Морском штабе — будет рассматриваться план производства военных кораблей. Там экзаменаторы куда строже, чем были у нас в Горной академии.

— Ты у наркома был? — спросил он меня.

— Нет.

— Рухимович сказал мне, что собирается с тобой поговорить. Знакомиться будет. Он ведь тоже здесь новый человек. Ты его должен помнить по Горной академии — он нам в свое время крепко помог.

И Тевосян напомнил мне давно минувшее.

В 1922 году Главпрофобр, руководивший всеми высшими учебными заведениями, намеревался закрыть Московскую горную академию — трудно было обеспечить все вузы топливом, а студентов — питанием. Отстаивать тогда Горную академию стали сами студенты. На общем собрании партийной организации было решено направить студентов в те организации, откуда они пришли в академию.

— Нельзя допускать, чтобы академию закрыли, — кричал студент Володя Уколов. — Надо ехать на места — в Баку, в Грозный, в Горловку и просить нефтяников и горняков оказать нам помощь. Им ничего не стоит послать несколько вагонов угля или цистерну-две нефти. А нам этого на год хватит. Пошлите меня в Донбасс к Рухимовичу. Я знаю, он не откажет. Это настоящий большевик.

Рухимович в то время работал в Донбассе. Его работу высоко

оценил В. И. Ленин. Выступая на IX Всероссийском съезде Советов, В. И. Ленин с большой теплотой сказал тогда, что Рухимович работал «с чрезвычайной преданностью и чрезвычайным успехом».

— Рухимович поможет, — с большой убежденностью сказал Уколов и добился того, что его направили тогда в Донбасс.

И действительно, Рухимович помог. Из Донбасса в адрес Московской горной академии пришло несколько вагонов угля. Это в те годы было таким подспорьем, что вопрос о закрытии академии был снят с обсуждения…

— Может быть, нам и не удалось бы стать инженерами, если бы Рухимович тогда нам не помог, — в каком-то раздумье произнес Тевосян. — Так что с его помощью мы инженерами стали, ну, а теперь при его содействии судостроителями будем.

…У Рухимовича мне довелось побывать всего один раз, но даже это единственное посещение запомнилось.

Когда я вошел к нему в кабинет, он поднялся с кресла и, протягивая руку, произнес:

— Садитесь, — и сам сел, но не за свой рабочий стол, а в торце длинного стола, за которым происходили заседания коллегии наркомата. — Вашему управлению поручается делать броню. Дело это для нашей страны новое. Хотя мы и производим броневые стали, но это не то, что нам нужно. Необходимо будет поставить серьезные исследования и создать те типы броневой защиты, которые нам необходимы для военных кораблей, танков, строительства оборонных рубежей и, может быть, даже для авиации. Вы знакомы с этим производством?

— Самому изготовлять броневые стали не приходилось. Последние два года я специализировался на ферросплавах, работал на Челябинском ферросплавном заводе.

— Знаю, мне Тевосян о вас рассказывал. Я ведь тоже производством вооружения не занимался, — тихо произнес Рухимович, — но партия поручила, и теперь нужно будет этим делом заниматься. У нас у всех одна основная специальность — мы большевики.

Рухимович задумался.

— Вы ведь с Тевосяном изучали производство качественных сталей на заводе Круппа? Видели, вероятно, как немцы и броневые стали изготовляют?

— Видел. И не только на заводе Круппа, но и на заводе Рохлинга в Вецларе.

— Ну вот, вам и карты в руки. Это уже много. Другие этой возможности не имели. Трудно будет — обращайтесь ко мне, чем смогу — помогу. Начальник управления и главный инженер

главка у вас очень хорошие партийные товарищи. Они вам подробно расскажут, что конкретно вам нужно будет делать. Тевосяна я тоже просил помочь, вам на первых порах.

Рухимович опустил голову на скрещенные на столе руки.

— Задачи перед нами стоят большие и нелегкие. Самое трудное заключается в том, что решать их надо очень быстро. В этом сейчас главное.

На меня был направлен спокойный взгляд наркома.

«Какие у него уставшие глаза, — промелькнуло у меня в голове, — и эти сине-зеленые подглазины. Так же, как и Тевосян, работает много и мало спит. Для сна нет времени. Дел много, и все срочные».

— Желаю успеха, — Рухимович поднялся и протянул руку. Рука теплая, и в глазах также теплота.

Вышел я от Рухимовича с хорошим настроением. Ну вот, как будто бы и ничего он мне особенного и не сказал, а разговор запомнился и вызвал радостное чувство.

В то время, когда необходимо было быстро организовать сложное производство самых различных видов современного оружия, в Наркомате оборонной промышленности нужен был руководитель, заслуживающий большого доверия. Таким и был Рухимович, старый революционер, принимавший активное участие в революционном движении с 1904 года и имевший огромный опыт руководящей работы.

В дни Октябрьской революции он был председателем Харьковского военно-революционного комитета и участвовал в установлении Советской власти в этом крупнейшем промышленном центре. В 1919 году он был членом Совнаркома Украины и членом Реввоенсовета 14-й армии.

После окончания гражданской войны, когда главными стали хозяйственные задачи, Рухимович был направлен на работу в угольную промышленность. В начале двадцатых годов он руководил одной из основных организаций по добыче угля на Украине — трестом Донуголь, а в начале 1930 года его назначили управляющим Кузбасугля. Затем он был утвержден заместителем наркома тяжелой промышленности СССР. Отсюда он и пришел в новый Наркомат оборонной промышленности.

Рухимович был хорошо известен партии. На XIII съезде он был избран членом Центрального Комитета партии и с тех пор находился в составе ЦК.

Но, к сожалению, Рухимович недолго пробыл на посту руководителя оборонной промышленности. Он был заменен М. М. Кагановичем.

На мой вопрос, чем вызвана эта замена, Тевосян сказал, что

ему ничего не известно. Видимо, у Тевосяна не было желания продолжать этот разговор, и он сказал:

— Давай думать не об этом, а о том, что необходимо сделать, чтобы справиться с порученным нам делом.

В ту пору братья Кагановичи были в чести. Л. М. Каганович считался крупным организатором и хорошим оратором. Он занимал большие правительственные посты. Одно время был наркомом тяжелой промышленности, затем наркомом путей сообщения, руководил строительством Московского метрополитена. М. М. Каганович был назначен наркомом оборонной промышленности, а Ю. М. Каганович — заместителем наркома внешней торговли.

С Михаилом Кагановичем мне довелось проработать почти два года. Это был грубый, шумливый человек. Я никогда не видел его с закрытым ртом — он всегда говорил и всегда поучал, любил шутить, но шутки его были часто неуместны, неостроумны и оскорбительны для тех, кого они затрагивали.

В то время и родилась острая и едкая шутка. Нарком у себя в кабинете рассказывает сидящим за столом анекдоты. Все смеются за исключением одного. К нему наклоняется сидящий рядом и говорит: «Ты что не смеешься?» — «А чего мне смеяться. Я не в вашем наркомате работаю».

М. М. Каганович плохо разбирался в технике дела и наркоматом по существу руководили его талантливые заместители И. Т. Тевосян, Б. Л. Ванников и М. В. Хруничев. Они направляли работу всех главных управлений, заводов, много внимания уделяли огромному строительству. Каганович большую часть времени представительствовал на разного рода совещаниях. Когда он приезжал в наркомат, то собирал заседания, на которых, обычно, кого-нибудь распекал или осмеивал.

Как-то я был свидетелем разговора, когда Хруничев в сильном возбуждении сказал, обращаясь к Ванникову:

— Как хочешь, Борис Львович, но этого дальше сносить нельзя, надо о наркоме поставить вопрос в правительстве.

— А как это ты, интересно узнать, поставишь? Исправить его нельзя — он от роду такой. А для того чтобы снять с поста — надо иметь более веские мотивы, чем грубость. Нас спросят: «Ну, а в руководстве наркоматом он какие-нибудь грубые ошибки допускает?» Что мы на это ответим? «Нет, не допускает, потому что все предложения мы готовим, и все приказы наркома по руководству промышленностью также нами разрабатываются». — «На что же вы жалуетесь тогда, чего вы хотите? Чтобы над вами был начальник, который бы вам не грубил, но и не считался с вашим мнением?» Постановкой вопроса о грубости Кагановича —

мы прежде всего самих себя поставим в глупейшее положение. Пришли руководители оборонной промышленности и докладывают не о состоянии производства вооружения, а о том, что нарком ведет себя некультурно. Ты как хочешь, Михаил Васильевич, а я с этим вопросом не пойду.

— Ну, тогда мы, что ли, заместители, давайте зайдем все вместе к нему и поговорим начистоту, — настаивал Хруничев.

— Зайти, конечно, можно и поговорить тоже можно, — как-то нехотя произнес Ванников. — Но только поможет это, как рыбе зонтик.

Мне неизвестно, состоялся ли разговор у заместителей с наркомом или нет, так как наркомат вскоре разделили на четыре, а еще через несколько месяцев М. М. Каганович оказался не у дел…

…Но я несколько забежал вперед. В те дни М. М. Кагановичу приглянулось только что отстроенное здание Управления московского метрополитена, и он внес предложение передать его наркомату.

Получив дом, хозяйственное управление немедленно принялось переделывать его. Ломались перегородки и ставились новые. Кабинет наркома — непомерно огромный — отделывался с особой тщательностью и роскошью. На стенах устанавливались панели из красного дерева, подвешивались дорогие люстры.

Отделка кабинетов меня коробила. «К чему это?» — думал я и вспоминал рассказы о Ленине, о его нетерпимости к мишуре и парадности. Мне рассказывали, как зимой, боясь, что Ленин простудится, так как из-за нехватки топлива в помещениях Совнаркома в Кремле было холодно, управляющий делами Совнаркома В. Д. Бонч-Бруевич решил положить на пол комнаты, где работал Ленин, медвежью шкуру.

Когда Ленин увидел ее, он рассердился и предложил убрать.

— Это еще что такое? Кто позволил создавать эту роскошь?

Бонч-Бруевич стал уверять Ленина, что это не роскошь, что во многих учреждениях Москвы, Петрограда поступают так же, чтобы не было холодно. Ведь у нас в стране медведь не редкость, и медвежью шкуру нельзя считать роскошью…

«Как бы посмотрел на все это Ленин? — подумал я. — Правда, мы стали богаче и можем себе больше позволить, — объяснял я сам себе, но тут же снова вступал с собой в спор. — Да, безусловно, мы стали богаче, но так ли следует использовать это богатство и таким ли вкусам и стремлениям следует потакать?»

Как все это резко отличалось от спартанской обстановки на заводе в Челябинске и от того, что было в тресте «Спецсталь» — в

Блюхеровском переулке.

Но думать об этом не было времени. Другие мысли поглощали все время и днем, и ночью. Надо было создать нашу индустриальную мощь — без этого мы пропадем.

Разговор с Тевосяном не выходил у меня из головы. Нужно будет создавать новую военную технику. Такой еще у нас не было. Линкоры, крейсеры, танки. Все это для меня было совершенно новым, неизвестным.

Придется изготовлять огромные броневые плиты — во всем мире их умеют делать всего несколько заводов. Сколько? Десяток? Видимо, не больше. Когда на заводе Круппа отливались стопятидесятитонные слитки, в мартеновском цехе собиралось все высшее начальство. Это было событием даже для такого завода, как завод Круппа. А он с 1811 года изготовляет вооружение. У него огромный опыт, обученные кадры. Они владеют всеми секретами производства. На все войны, которые происходили на планете, завод Круппа поставлял вооружение. Его специалисты скрупулезно собирают все технические сведения о том, как ведет себя вооружение в различных природных условиях. Второе столетие на заводе проводятся опыты, тщательно все изучается, проверяются технические решения, вносятся поправки в производственные инструкции, совершенствуется технология производства. Сюда вложены огромные средства. Этот завод — опора германского милитаризма.

В 1933 году на заводе Круппа работало пятьдесят шесть тысяч человек, а теперь там более сотни тысяч. А ведь завод Круппа не единственный в Германии. Заводы Рохлинга в Вецларе и Фёльклингене, Едельштальверке в Крефельде, заводы в Ремшайде, затем Бохум, Дортмунд. Да разве их всех перечтешь. И везде изготовлялось вооружение, накапливался опыт его производства.

Отсюда, из Рурской области, расходится паутина связей. Крупп имеет договорные отношения с большинством заводов, производящих вооружение в других странах.

Летом 1933 года большая группа крупповских специалистов уезжала в Италию на заводы Ансальдо. Один из отъезжающих, прощаясь, сказал мне: «Теперь не увидимся месяцев шесть. Будем делать пушки в Генуе. Десять пушек для Италии — сто для себя», — и он весело захохотал. А затем цинично произнес: «Все, что мы задумали сделать, — мы сделаем. Никакими договорами нас не остановить».

Завод Круппа так же, как и многие другие заводы Рурской области, получал сырье из всех уголков земного шара. Через

Роттердам по Рейну непрерывным потоком шли баржи с рудой из Швеции, Африки, Испании, пески для изготовления литейных форм с Цейлона, марганцевая руда из Индии. Сырье разгружалось на огромной площади шихтового двора доменного цеха в Борбеке у собственных причалов завода. Здесь были созданы большие запасы. Доменные и мартеновские печи завода могли работать не возобновляя запасов сырья не менее года. Это давало возможность разумно вести производственный процесс, заблаговременно составить наиболее благоприятные составы шихты и избегать случайностей. Ни один из наших металлургических заводов не был так обеспечен сырьем.

Сырье они ввозили, а все оборудование изготовляли сами. Станки, машины, краны, огромные прессы для ковки слитков, прокатные станы, инструмент, приборы управления и контроля. Все они проектировали и изготовляли здесь, преимущественно в Рурской области.

Когда я говорил с директорами и владельцами заводов, я всегда чувствовал в их голосе и самой манере вести разговор чувство превосходства и какой-то пренебрежительно-покровительственный тон.

В 1934 году немецкая фирма построила в Англии новый металлургический завод — все металлические конструкции цехов и все оборудование было изготовлено в Германии. Завод был «сдан под ключ», то есть, открывая его, можно было немедленно приступать к работе.

У них огромная индустриальная мощь. А мы только что оправились от разрухи и начали набирать темпы. Нам многого не хватает. В те годы даже огнеупорный кирпич для металлургических печей приходилось ввозить из-за границы — своего не доставало, а многого из того, что требовалось теперь, никогда и не было.

На наши плечи, плечи первых советских специалистов, окончивших вновь созданные советские высшие учебные заведения, легла вся тяжесть решения сложнейших вопросов производства. Пять-восемь лет тому назад мы еще были студентами, а теперь мы взяли на себя огромную ответственность принимать решения по всем вопросам создания военной техники.

Многое для нас было неизвестно, и мы ломали головы, как подойти к решению мучивших нас проблем.

Б. Л. Ванников в Берлине упрашивал меня помочь ему ознакомиться с ружейными заводами Маузера.

— Ты знаешь, как они проверяют прицельную линию? Не может быть, чтобы все держалось на глазе мастера. По всей видимости, у них имеются какие-то оптические приборы. Мы их

должны иметь. Или купить, или сконструировать. Нельзя производство вооружения строить только на опыте мастера. Производство должно быть технологичным, контроль не на глазок, а приборами с использованием самых современных методов и инструментов. Так как же насчет прицельной линии? — донимал он меня.

И сколько таких задач возникало каждый день! Их нужно было решать быстро — времени на поиски ответов история отвела до невероятности мало.

…Фашизм я видел своими собственными глазами.

Всего два года назад на моих глазах по улицам Берлина маршировали штурмовики и эсэсовцы, а их «хайль», «хайль», «хайль», кажется, навечно законсервировался в ушах.

В 1930 году, когда мы только что прибыли в Эссен, с нами не только не говорили о возможности военного конфликта между Германией и Советским Союзом, наоборот, всегда дружелюбно улыбались. Если разговор затрагивал военные вопросы, то собеседник начинал говорить о том, что Германия в прошлую войну совершила ошибку, отступив от концепций Бисмарка. Беседа обычно заканчивалась словами: в случае войны мы должны обеспечить по крайней мере нейтралитет России.

Но уже в конце 1932 года возникли новые мотивы. Нередко после того как заканчивалась загрузка сталеплавильной печи и бригада рабочих садилась на скамеечку отдохнуть, кое-кто с явным желанием поддеть поднимал вопросы о том, что немецкий народ тесно сжат в существующих границах и не может обеспечить свои самые насущные нужды.

— Разве это справедливо, — как-то стал злобно выговаривать мне один из плавильщиков. — У вас много пустующих земель, а мы даже между железнодорожными путями огороды стали разводить.

Лозунг «Drang nach Osten»[1] все чаще стал звучать среди враждебно настроенной фанатичной массы.

Для меня было ясно, что гитлеровская пропаганда усиленно вбивает в головы необходимость пересмотра границ. Об этом в своих выступлениях говорил Гитлер. Германия готовится к войне и перекройке карты мира — это было ясно.

Мы должны быть готовы к тому, чтобы встретить этот страшный удар. На нас возложена практическая часть задачи — создавать вооружение. Крепить оборонную мощь страны.

Об этом мы думали денно и нощно. На заводах и стройках люди работали, опережая установленные самими же встречные графики и планы.

Тевосян все дни был очень занят, и я видел его только

мельком. В наркомате создавались новые управления и отделы, шли перемещения работников.

Многие из старых работников, занимавшихся оборонной промышленностью много лет, были освобождены от работы. Когда заходил разговор — за что? — одни пожимали плечами, другие хмуро отвечали: «За хорошие дела не снимут».

Тевосян же неизменно повторял, что оборонная промышленность сейчас наиважнейшая. Сюда надо — бросать все силы и средства. Здесь каждый должен быть виден насквозь. Оборона страны — это святая святых.

Все понимали, что для решения новых задач, которые стояли перед страной, нужны, вероятно, новые люди. Но нужно ли так много людей менять? Ведь большинство из них подбирал и выдвигал Орджоникидзе. Неужели в оборонную промышленность проникло много людей, не заслуживающих доверия? Эти мысли неотступно преследовали меня.

Действительно, надо ехать отдыхать и привести себя в полный порядок.

На отдыхе под Москвой

Уезжать далеко от Москвы не хотелось, и мне достали путевку в подмосковный санаторий «Лось». Он был рассчитан на прием до пятидесяти отдыхающих. Когда я приехал туда, там находилось не более тридцати человек в возрасте от сорока лет и выше.

Физкультурник, неизменный персонаж всех домов отдыха и санаториев, оказался человеком разумным и ограничил свою программу работы стрельбой в тире. Это занятие отнимало немного времени, и мы были вольны использовать его по своему усмотрению.

Когда я познакомился с отдыхающими, мне показалось, что я попал в совершенно иной мир. По всему было видно, что им неведомы те тревоги и опасения, которыми были охвачены мы, работавшие в Наркомате оборонной промышленности.

На заводе нам приходилось тревожиться за производственный план, за качество изготовляемого металла, за сроки строительства. Такой, по всей видимости, у всех нас характер — мы не можем быть спокойными. Но в наркомате к прежним тревогам добавилось что-то новое, большое. Мы знали больше, нам приходилось смотреть дальше. Ответственность не ограничивалась территорией завода, она распространялась значительно дальше, и не только на заводы.

Разговоры с Тевосяном, Ванниковым, Завенягиным и рядом других близких мне людей свидетельствовали о чрезвычайно сложной ситуации, которая складывалась в мире.

Правда, с первых дней революции мы живем жизнью, полной тревог и опасностей. Военная интервенция и гражданская война, голод в Поволжье, борьба с оппозициями. Сначала троцкисты, потом Зиновьев, Каменев, Бухарин. Сколько было разных попыток столкнуть нас с выбранного пути строительства социализма, посеять сомнения. Приход к власти Гитлера, рост агрессивности фашизма. Вредительство, диверсии.

Все время надо было быть настороженным, начеку.

А может быть, они тоже встревожены, но умеют держать себя в руках, не проявлять ее — эту тревогу. Нет. Не может быть. Они просто не все знают. А я разве все знаю?

Тоже не все. Тевосян, Ванников, Завенягин знают больше, поэтому у Тевосяна всегда такие беспокойные огоньки в глазах. Поэтому он всегда так и насторожен.

Вспомнил «Двенадцать» Александра Блока!

Революционный держите шаг!
Неугомонный не дремлет враг!

Пожалуй, не было на протяжении всей нашей жизни, с первых дней революции, такого периода, когда бы вопросы бдительности, настороженности, необходимости быть начеку не стояли бы перед нами.

Еще на VII Всероссийском съезде Советов в декабре 1919 года Ленин говорил:

«Теперь мы можем сказать на основании тяжелых испытаний войны, что в основном, в отношении военном и международном мы оказались победителями. Перед нами открывается дорога мирного строительства. Нужно, конечно, помнить, что враг нас подкарауливает на каждом шагу и сделает еще массу попыток скинуть нас всеми путями, какие только смогут оказаться у него: насилием, обманом, подкупом, заговорами и т. д.».

О необходимости быть бдительными писали газеты, об этом часто говорилось на собраниях, конференциях, съездах, об этом напоминалось в радиопередачах, художественных произведениях, в театральных постановках и кинокартинах. И все же многие часто забывали об этом. Забывали о том, что военное поражение врагов еще не обеспечивает полной победы.

Наблюдая за спокойными, беззаботными лицами отдыхающих, я думал: «Неужели действительно есть второй мир, в котором люди живут иной, более спокойной жизнью?»

И я вспомнил март 1921 года. В то время в Кронштадте эсеры подняли восстание, а в Баку их готовились поддержать местные реакционеры. Нам, членам партии, это было известно, и вся партийная организация находилась в состоянии мобилизационной готовности. Всем членам партии были розданы винтовки и по 25 патронов. Больше не могли дать. Боеприпасы в то время были в большом дефиците.

Каждый вечер, после завершения своей основной работы, мы собирались в райкоме и оттуда расходились по городу, неся патрульную службу. А в это время по улицам города прогуливались толпы беззаботных людей, раздавались взрывы смеха, в кинотеатрах шли веселые кинокартины. Казалось, ничто не может нарушить спокойной жизни людей.

И вот тогда я также думал, шагая с винтовкой за плечами по улицам города, что большинство людей живет иной, спокойной жизнью, им не знакомы те волнения, которые наполняют нас. Мы знаем, что каждую минуту может разразиться гроза, загремят выстрелы и польется кровь.

…Сейчас важно собрать все силы, не отвлекаться в сторону. Забыть все другое. Нам нужно создать мощные средства обороны страны — танки, военные корабли, воздушный флот.

В небольшом санатории было немного тоскливо. Читать все время книги, насыщенные незнакомой для меня технической терминологией, было невмоготу, а страницы пестрели траверсами, булями, шпангоутами и прочими словечками. Через год они стали такими же понятными, как и технические слова ферросплавного производства.

Но тогда они удручали.

После напряженной работы на заводе, а затем в наркомате, когда необходимо было быстро войти в курс дел повой области сложнейшего производства, и вдруг — санаторий. Тишина. Никаких заседаний, размеренная спокойная жизнь. Все точно расписано. Утром сестра измеряет температуру, затем завтрак, врачебный осмотр, обычные для санаториев процедуры, отбор проб для бесконечных анализов. Потом обед. Мертвый час, чай, опять отдых, ужин и сон. После десяти часов вечера все расходились по своим комнатам. В одиннадцать тушился свет.

Резкий переход от интенсивной деятельности к отдыху организм не мог перенести. У меня началась бессонница.

— Для того чтобы избавиться от бессонницы, необходимо снять нервное напряжение, в котором вы все эти годы находились, — каждый день говорил мне врач на утреннем осмотре. — Вам надо отвлечься, гуляйте больше и ни о чем не думайте. Правда, у нас здесь нет ничего, что могло бы отвлекать. Вы на бильярде играете?

— Немного.

— Ну, в бильярд, что ли, поиграйте. Нельзя же так. Вы ведь четвертую ночь не спите, и ни одно снотворное не помогает. Я уже самые сильные вчера вам дал. А вы, говорите, опять всю ночь читали. Что же это такое. Вы приехали сюда отдыхать. У нас тоже план, и мы также хотим выполнить то, что нам поручено. Наша задача привести вас в нормальное состояние.

Врач долго ворчал и наконец ушел.

Он прав, надо что-то делать. Главное, забыть все. Отдыхать и набираться сил. А тут как назло — дожди, и из помещений носу высунуть нельзя. Часть отдыхающих проводила время в бильярдной, а остальные сидели по комнатам и читали. Хотя я играл в бильярд посредственно, да и остальные не блистали, но все же один из нас выделялся, и его считали «чемпионом».

В один из пасмурных дней, когда за окнами моросил мелкий дождь и большинство отдыхающих находилось в бильярдной, отворилась дверь и в комнату вошел незнакомец. На нем было

пальто цвета полинявшего верблюда, а на голове промокшая от дождя кепка. В руках он держал небольшой чемоданчик. Поздоровавшись, вошедший поставил чемоданчик на пол, снял пальто и кепку, бросил их в стоящее рядом плетеное кресло и, осмотрев присутствующих, весело произнес:

— Ну, кому «сухую» сделать?

Мы переглянулись. Незнакомец нам не понравился. А он подошел к бильярду, взял кий и повторил:

— Ну, кто же рискнет «сухую» получить?

Тогда один из игроков подошел к нашему «чемпиону» и тихо сказал ему:

— Ну-ка, утри ему нос.

Чемпион подошел, взял кий и сказал:

— Что ж, давайте сыграем, что ли?

— Ставьте пирамидку и разбивайте, — продолжал незнакомец.

«Чемпион» выбрал лучший кий и разбил сложенные пирамидой шары. После первого же удара «чемпиона» незнакомец, как бы дразня нас, заявил:

— Я с вами буду играть левой рукой.

Мы негодовали, а он подошел к столу и нацелился в шар, стоящий почти у самого борта.

Один из игроков с раздражением бросил:

— Шляпа, куда целишься, ведь шар-то совсем нейдет!

— У кого нейдет, а у меня пойдет, — уверенно ответил незнакомец.

Раздался звук удара, и один из шаров исчез в лузе.

Мне казалось, что это был звук пощечины нашему комментатору.

Незнакомец обошел стол — удар, и второй шар в лузе. Все наши замерли и следили за каждым движением незнакомца. А он ходил около стола и клал один шар за другим, пока не положил их все. Потом опустил кий на стол, потер руки и спросил:

— Скажите, пожалуйста, а где следует предъявить путевку? Я прямо с поезда и вместо регистрационной попал в бильярдную.

Один из отдыхающих пошел проводить его. Все же остальные стояли молча, ничего не понимая. Особенно смешно выглядел «чемпион». Он все еще держал в руках кий, ему удалось сделать всего один удар.

Тишину нарушил единственный возглас:

— Вот это да!

Через несколько минут незнакомец вошел вновь и, обращаясь к своему противнику по игре, смеясь, сказал:

— Простите, я забыл вам представиться — артист Малого

театра Сашин-Никольский.

Сашин-Никольский был очень интересным собеседником. Разговаривая с ним, я вспомнил пьесу «Любовь Яровая», где он исполнял роль неграмотного солдата Пикалова.

Разговор с Сашиным-Никольским навел на размышления. Как важно было объяснить бывшим солдатам и крестьянам задачи, стоящие перед рождающейся социалистической индустрией.

Сколько возникало в свое время трудностей на заводе в Челябинске не только из-за самой сложности технологического процесса, но также из-за того, что не было еще хорошо подготовленных людей, не только знающих технологию производства, но и понимающих указание своих начальников. Тогда все было для нас новым: и оборудование, и производственный процесс, и даже техническая терминология. Создавая это новое производство, мы учились сами и учили других. Тогда нам пришлось создать целую сеть производственного обучения: курсы для бригадиров, школы мастеров социалистического труда и много разных других курсов — шестимесячных, годичных, вести работу по обучению людей в бригадах, сменах, детально объяснять, как следует выполнять ту или иную производственную операцию. Только в результате упорной работы с людьми, детального разъяснения им смысла каждой производственной операции удалось тогда значительно поднять качество производимых заводом сплавов и организовать производство таких, кои не только никогда раньше не производились в нашей стране, а и во всем-то мире их умели изготовлять несколько заводов наиболее индустриально развитых стран мира. В Европе эти производства рождались в течение многих десятилетий, а мы должны их создать буквально немедленно. Старые опытные специалисты хорошо представляли себе все трудности организации новых производств.

Вспомнился разговор с начальником технического совета крупповского завода инженером Гюрихом. Тевосян поручил мне организовать экспертизу проекта завода по производству тонкого листа из нержавеющей стали. На заводе предполагалось установить более сорока современных станов холодной прокатки. Гюрих собрал членов технического совета, и с немецкой аккуратностью они рассмотрели проект. Когда я спросил его, как он оценивает проект, Гюрих сказал, что по этому проекту завод можно построить и все механизмы будут работать. «Возникает только одно опасение — где вы найдете людей, могущих управлять этим очень сложным производством? Мы у себя в Германии таких людей найти не сможем. На заводе сочетается сложность самого технологического процесса с огромным

масштабом производства».

Как прав был Рухимович, сказав, что у нас не одна, а две специальности — прежде всего мы большевики, а людей этой специальности много и в наркомате и на заводах — в этом наша сила и залог наших успехов.

Ну, а в области броневого производства надо готовить специалистов. Их у нас пока что очень мало. Может быть, создать такую кафедру в одном из институтов? Ведь что такое броня? Это лист высококачественной стали. Правда, этот лист служит в особых условиях, подвергаясь воздействию мощной ударной нагрузки в форме пули или снаряда. Надо будет поговорить с Тевосяном — он, думаю, поддержит предложение об организации кафедры по броневому производству.

Эти мысли не давали покоя. Хотелось скорее заняться практическими делами.

В санатории я вместо месяца пробыл две недели. Хватит.

…Кафедра по броневому производству была создана. Правда, это потребовало больше времени, чем мы предполагали. Заведующим кафедрой назначили меня. Пришлось заниматься и научно-производственными вопросами в главке, и подготовкой специалистов.

Кто они, как узнать?

Перестройка здания, выделенного под наркомат, была наконец завершена, и мы перебрались в новое помещение. Шикарный подъезд был отделан цветным мрамором. Лестницы устланы ковровыми дорожками. Правда, они заканчивались немного выше третьего этажа — на третьем этаже были кабинеты наркома и его заместителей.

На четвертом и пятом этажах никаких дорожек уже не было, там располагались управления и отделы. Здесь и мебель была куда проще, а количество рабочих столов так велико и они стояли так плотно, что протиснуться в оставленную для прохода щель от одного стола к другому мог не каждый.

Во всех наркоматах работали ночами. Ранее двух-трех часов ночи никто не уходил. Являлись же на работу рядовые сотрудники более или менее аккуратно. Ответственные, как правило, задерживались и приезжали позднее.

Несмотря на то что я уже несколько месяцев работал в наркомате, привыкнуть к здешним условиям никак не мог. Огромное количество бумаги и постоянные заседания как-го подавляли.

К нам в главное управление поступало много разных предложений: и разумных и наивных. Этот поток предложений свидетельствовал о том, как много людей в нашей стране заботились об обороне и всячески хотели помочь ее укреплению.

Большинство их искренне считало, что именно их предложения и были чрезвычайно важными. Разобраться в ценности каждого из этих предложений и установить, кто в действительности его автор — советский патриот или очковтиратель и эгоист, ищущий славы и денег, было делом нелегким.

Мне рассказывали, что у одного из известных в Москве врачей-психиатров был особый прием для того, чтобы определить, кто перед ним — действительно психически больной человек или симулирующий душевное расстройство. У этого врача было открытое простое лицо и большие светло-голубые глаза. Когда к нему доставляли пациента, он внимательно осматривал его и мягко, не повышая голоса, ставил ему ряд вопросов, и если у него было сомнение и он полагал, что пациент симулирует болезнь, он тем же мягким голосом, называя пациента по имени и отчеству, произносил: «Симулянт вы, Иван Иванович».

В случае, если это было действительно так, пациент

вздрагивал от неожиданности.

У нас не было таких приемов, и часто было трудно отличить рационализатора от лжерационализатора, искренне заблуждающегося — от авантюриста.

В особенности туго пришлось в главке мне. Все новые работы, все предложения по рационализации и изобретениям свалились на мою голову. Как и в Челябинске, вновь пришлось окунуться в совершенно новую для меня область. В нашей стране в те годы броневая сталь производилась в ограниченном количестве и по ограниченной номенклатуре — главным образом для орудийных и пулеметных щитков. Тогда только еще начиналось складываться производство брони для танков, бронеавтомобилей, касок, но никто не полагал, что броня потребуется, например, для авиации. Броневые плиты для крупных военных судов когда-то на наших заводах изготовлялись, но это было давно, еще в дореволюционные годы.

Кое-что из этого старого опыта было утеряно, а многое не могло быть использовано, так как прогресс военной техники за последние годы внес много нового, и то, что осталось от прошлого, не подходило для нынешних условий и высоких требований, предъявляемых к броневой защите современных кораблей.

Данных об изготовлении броневых плит в специальной литературе почти не было. В мои руки попали всего два труда по производству броневой стали, опубликованные за границей. Но оба относились к истории броневого производства, и авторы начинали свое изложение с Пунических войн, а закапчивали общим утверждением важности проблемы броневой защиты.

На всех заводах мира, изготовляющих броневые стали, броня испытывалась пулевым или снарядным обстрелом, а для предварительной оценки служила архаическая формула, предложенная когда-то французом Жакобом де Мар. На всех заводах тонкая броня испытывалась на полигонах, там вели стрельбу по броневым карточкам — образцам испытуемых и сдаваемых военным приемщикам изделий из броневой стали.

Со всей этой совершенно новой для меня техникой пришлось знакомиться и детально ее изучать. Правда, в этой области производства у нас уже появились свои специалисты, а в заводской лаборатории одного из основных заводов сложился сильный коллектив молодых инженеров, овладевших многими тайнами броневого производства. Они хорошо разбирались в структуре стали, знали, каким комплексом свойств должна обладать броневая сталь, чтобы поставить это производство так, как это требовала программа создания Военно-Морского Флота

пяти морей и океанов.

Первые месяцы я себя, естественно, чувствовал как в дремучем лесу. Когда на технических совещаниях обсуждались программы исследовательских работ или проекты технических условий, рассматривались планы проведения опытов и испытаний, я видел, как много еще нужно мне изучить и попять в этой новой области техники. Постепенно складывалось убеждение, что необходимо переходить от эмпиризма к систематическим научным исследованиям — к настоящей науке и привлечь к исследовательской работе ученых, а заводских инженеров вовлечь в научный поиск рациональных решений производственных задач.

Эту точку зрения разделяли многие из молодых инженеров одного из заводов, и у них возникла мысль о преобразовании заводской лаборатории сначала в центральную лабораторию, а затем в исследовательский институт. Это предложение было поддержано Тевосяном, и на заводе был создан Институт по исследованию брони.

В середине 1937 года я встретился с академиком Абрамом Федоровичем Иоффе. Этот убеленный сединами ученый всегда был полон новых идей и юношеского задора. Пришел он тогда в Наркомат оборонной промышленности с рядом новых и необычных предложений. Посетив наше главное управление, он с места в карьер стал излагать свои представления о явлениях, происходящих в броне при прохождении через нее снаряда, и в конце концов предложил поставить серию исследований. Это была моя первая личная встреча с А. Ф. Иоффе, хотя я знал его со студенческих лет, читал написанные им книги, статьи и слышал многие его выступления. Эта встреча произвела тогда на меня особо сильное впечатление.

А. Ф. Иоффе умел заворожить своих слушателей, вызвать у них глубокий интерес к излагаемой им научной проблеме и жажду деятельности по ее решению. Вскоре наши отношения с А. Ф. Иоффе стали близкими, дружественными и продолжались оставаться такими вплоть до самой смерти Абрама Федоровича.

Академик Иоффе привлек к исследованиям по броне ряд сотрудников Физико-технического института, директором которого он в то время был, и поставил много интересных исследований. По его поручению профессор Н. Н. Давиденков стал работать над созданием новых методов испытания металла, применительно к условиям службы брони. В те дни были разработаны конструкции скоростных копров для ударных испытаний. Скорость, при которой совершался излом образца, достигала несколько сот метров в секунду — вместо принятых в

практике восьми метров. При этих испытаниях были обнаружены новые явления, заставившие всех нас задуматься. Были также созданы установки для скоростной киносъемки самого процесса прохождения пули через броню, и это изменило многие наши представления. Нам всем очень хотелось возможно глубже проникнуть в тайны того, что же происходит при движении пули или снаряда через броневой лист.

Мне казалось, что ясное представление об этих процессах позволит нам сознательно оценивать каждую технологическую операцию и значительно упростить технику контроля.

Все попытки связать броневые качества стали, то есть ее стойкость против снарядного и пулевого обстрела, ни к чему не приводили, несмотря на многочисленные исследования, проводившиеся как у нас, так и в ряде других стран. А. Ф. Иоффе с энтузиазмом занялся проведением исследований. Он умел не только привить вкус к научным поискам, но обладал особым даром ясно объяснять самые сложные процессы и явления. При своих объяснениях он часто прибегал к аналогиям.

Уже значительно позже, когда решалась атомная проблема, судьба вновь свела нас. Вспоминаю, как А. Ф. Иоффе объяснял мне сложный процесс предложенного им метода разделения изотопов.

— Мы, следовательно, имеем с вамп поток электрически заряженных ядерных частиц. Часть из них легкие, а часть тяжелые. — Иоффе задумался. Потом он оживился и, улыбаясь, произнес: — Вы, надеюсь, помните детскую игру в «коши-мышки». Мышка убегает от преследующей ее кошки, а остальные участники игры мешают кошке поймать мышку. Вот давайте проследим за тем, как происходит процесс «убегания» легкой заряженной частицы. — Иоффе взял лист бумаги и начал рисовать схему.

По всей видимости, многие большие ученые любят прибегать к аналогиям. Так строили свои объяснения и ученики Иоффе. Этот метод часто использовал и Игорь Васильевич Курчатов — один из талантливых учеников А. Ф. Иоффе…

Знакомство с техническими требованиями, изучение различных предложений, поступавших в управление, ознакомление с тем, что делалось раньше, занимало все рабочее время, не хватало даже вечера и приходилось засиживаться до глубокой ночи. Да, кроме того, бесчисленные заседания — нужные и ненужные.

Рассматривая старые материалы, я натолкнулся однажды на упоминание о предложении некоего Деренкова относительно производства брони.

Я поинтересовался у одного из старых работников наркомата, имевшего отношение к производству брони, в чем состояло предложение Деренкова.

— О, деренковщина — это интересный этап в истории броневого производства! — воскликнул он. — Я не помню точно, когда это было, но если мне память не изменяет — в самом начале тридцатых годов.

Вот что он рассказал об этой истории:

— Мы начали тогда заниматься производством танковой брони, и, как это всегда случается в каждом новом деле, не все у нас клеилось. И вот тут появился Деренков — здоровенный мужик, с окладистой рыжей бородой, в смазанных сапогах, косоворотке, подпоясанной шнуром с кистями. Он добился приема у одного из высоких начальников и заявил: «Инженеры вас обманывают, они нарочно выдумывают различные сложные стали, чтобы себе набить цену, а о том, сколько такая сталь народу нашему стоит, не думают. Я могу предложить вам броню по целковому за пуд. Можете испытать. У меня есть образец для пробы». Он показал небольшой стальной лист. «Вот видите, это простое котельное железо, науглероженное с одной стороны. Все! И никаких никелей и хрома не требуется, а от бронебойной пули защищает не хуже, чем броня, которую изобрели ваши инженеры». Ну, конечно, было дано указание произвести испытание брони, предложенной Деренковым, и произошло невероятное — она выдержала испытание! Почему — никто не знает до сих пор. То ли в патронах был порох влажный, то ли заряд мал, то ли еще что произошло. Неизвестно. Но факт — выдержала! Деренкова немедленно представили к ордену, а заводу предложили перейти на производство брони по его методу — по цене целковый за пуд. На заводе пошел стопроцентный брак, начался ропот. Кое-кто из инженеров прямо называл это аферой и очковтирательством. Начались неприятности — кое-кого из инженеров завода и наркомата обвинили во вредительстве. Больше года продолжались эти мучения, пока кто-то разумный не настоял на тщательной проверке. Вот тогда-то Деренкова выставили, а вся эта история получила наименование деренковщины.

Имейте в виду, что вокруг новых военных заказов вертятся иногда сомнительные личности, я не утверждаю — враги или шпионы, но люди, которые получают немалые деньги за свои предложения, а пользы от них столько же, сколько шерсти от черепахи. Вы с этим еще столкнетесь.

И я действительно с этим скоро столкнулся.

Однажды ко мне на прием пришел уже немолодой инженер.

Он представился инженером-механиком, занимается изобретательством. Благообразное лицо и скромность, с которой он начал разговор, располагали к нему.

— Я не металлург, а механик, — сказал он, — и вас может удивить, почему я вдруг вторгаюсь в чужую область техники. Заранее прошу извинить, но выслушать. Может быть, я где-то и грешу, хотя мне и кажется, что я не ошибаюсь.

Общеизвестно, что при разливке стали и при ее остывании кристаллизация начинается у стенок изложницы.

Кристаллы начинают расти внутрь слитка. Последним застывает металл в центральной его части. Здесь же преимущественно концентрируются и основные загрязнения — шлаковые и газовые включения.

Периферийные слои металла, таким образом, чище, нежели в центре. Вы изготовляете листовую сталь — броневые плиты. Для вас особенно важно, чтобы здоровой была как раз центральная часть, так как при механической обработке вы удаляете металл поверхностных слоев, то есть наиболее здоровый. Как улучшить качество стали, я не знаю, а вот как выровнять состав ее так, чтобы не было разницы в качестве в центре и на периферии слитка, мне кажется, этого можно добиться. Что, мне представляется, нужно для этого сделать? Но прежде чем ответить на этот вопрос, я хотел бы рассмотреть вначале сам процесс остывания жидкой стали в изложнице. Можно попросить лист бумаги?

Я протянул ему большой блокнот.

— Вот смотрите. — Он нарисовал схему изложницы и стрелками пометил направление роста кристаллов. — Почему это происходит? Потому что стенки изложницы отбирают у жидкой стали тепло и в массе стали создается большая разница температур. Если бы эту разницу значительно уменьшить, тогда сталь остывала бы во всем объеме почти одновременно и свойства стального слитка были бы более однородными. Правильны мои рассуждения?

— Как будто бы правильны, — подтвердил я. — Но как этого добиться? Каким путем можно заставить остывать сталь сразу во всем объеме?

— Путь к этому один. Следует ввести в центр слитка холодильник — элемент, отбирающий тепло. Этого можно достичь, если поместить в середину изложницы сердечник из стали того же самого состава, что и заливаемая в изложницу. Состав стали вы, таким образом, не измените, а на растворение сердечника затратите какое-то количество тепла. Я думаю, — продолжал изобретатель, — что можно было бы использовать в

качестве холодильника стальной каркас из толстой проволоки и заполнять изложницу сталью так же, как строители заполняют бетонным раствором стальные каркасы. Вот идея предложения! Почему я обращаюсь именно к вам? Потому что на заводах вашего главка отливают наиболее крупные слитки, а этот метод легче проверить именно при отливке крупных слитков — разница в свойствах стали, отлитой обычным способом и по моему предложению, будет выявлена в этом случае наиболее выпукло… Ну, что вы можете сказать относительно этого предложения? — напрямик поставил передо мной вопрос изобретатель.

Когда же я замялся, он заявил:

— Я понимаю, что вам трудно сразу оценить его. — И как будто бы читая мои мысли, он продолжал: — Есть ведь много таких инженерных проектов, которые лежат на грани практической нецелесообразности. На бумаге все просто и ясно, а когда дело доходит до практического использования, возникают трудности, приходится отказываться. Окончательный ответ может дать только опыт.

Говорил он тихо, спокойно и производил хорошее впечатление своей рассудительностью и объективностью.

— Что же вы конкретно от меня хотите? — спросил я. — Разрешения провести опыты по отливке крупных слитков по вашему методу?

Он улыбнулся и сказал:

— Собственно, никакого метода пока еще нет, есть только идея. Я буду с вами совершенно откровенен. Я зарегистрирован как изобретатель в Наркомтяжпроме, там меня знают. Это легко проверить. У меня были и другие предложения. Одним словом, я живу только на то, что получаю за свои изобретения. Меня бы вполне устроило, если бы вы дали указание одному из заводов вашего главка — лучше всего Северному — поставить под моим наблюдением опыты по проверке метода. — Он опять улыбнулся и поправился: — Этой идеи. Во время проведения опытов я должен все же на что-то жить — одними идеями, к сожалению, даже изобретатель не может питаться. Вот если бы на время проведения опытов я был бы временно зачислен на заводе инженером и мне установили бы средний оклад — это меня вполне бы устроило.

Все это мне казалось разумным, а требования скромными. Я согласился и дал указание заводу на время проведения опытов зачислить его на завод.

Прошло несколько месяцев, и как-то, прибыв на этот завод, я увидел у подъезда заводоуправления легковую автомашину. Я знал заводские машины — эта была незнакомой. Кто же мог

приехать на завод?

В машине находился шофер. Я подошел к нему и спросил, чья это машина. Он назвал фамилию.

— Но от какой организации?

— Это не от организации.

— Ну, а вы-то у кого работаете?

— Да я же сказал вам. — И он повторил фамилию владельца машины. — У него и работаю.

Фамилия показалось мне знакомой. И вдруг я вспомнил. Да ведь это же изобретатель. Я решил проверить, что же сталось с его изобретением.

Встретив директора завода, я напомнил ему, что несколько месяцев назад мы послали из главка распоряжение о временном зачислении инженера-изобретателя для проведения опытных отливок.

— Да, помню, было такое письмо. Я давал указание начальнику мартеновского цеха о его зачислении и проведении опытов. Но, откровенно говоря, не проверил, в каком состоянии находятся эти работы. Знаете ли, дел всяких по горло, не успеваю за всем следить.

Вызванный им начальник цеха сказал:

— Еще не приступили к опытам, да он и не торопит. Слишком уж скромен. Придет, спросит: «Ну, как, когда начнем экспериментировать?» А у нас, знаете, и своих дел много. Скажем: «Хорошо бы до будущей недели отложить». — «Ну, что же, давайте отложим, я на заводе не один год проработал, знаю, что значит цеховая жизнь. Я вас, товарищи, торопить не буду». — Вот обычная схема разговора с ним.

— Сколько же вы ему платите? — спросил я директора.

— Полторы тысячи в месяц.

В голове промелькнуло: на какие же деньги он мог машину приобрести и содержать шофера?

Несколько позже в разговоре с директором одного крупного завода я рассказал ему историю с этим изобретением.

— А как его фамилия?

Я назвал.

— Ну, знаете, это следует расследовать. Он и у нас на заводе этот же метод проверяет и тоже не торопится с проведением экспериментов.

Когда, несколько позже, мы занялись проверкой, то оказалось, что изобретатель на ряде заводов «проверял» свою идею. А идея была простой — добиться зачисления на должность и затем не торопиться с опытами.

Теперь стало понятно, почему ему необходима была машина:

он едва успевал объезжать заводы и собирать дань, пользуясь доверием людей. Ежемесячный заработок изобретателя значительно превышал самые высокие оклады.

Я вспомнил в связи с этим случаем плавильщика челябинского завода Карнаухова. Сколько рационализаторских предложений он внес! Сколько у него было изобретений! Вся технология производства феррольфрама связана с его работой. Но он никогда о себе не упоминал и даже не заикался о каком-либо вознаграждении.

А этот человек, с манерами культурного человека, вкрадчиво-скромный — просто вредный хищник. Но как же я мог так опростоволоситься? Это мне хороший урок на будущее!

А это тоже очень важно

Постепенно у меня укреплялись связи с другими наркоматами, устанавливались личные контакты с работниками самых различных отраслей промышленности. И не мудрено. Заводы нашего главка были огромными, с самой разнообразной номенклатурой производства. На некоторых из них, помимо металлургических цехов, были машиностроительные и инструментальные.

У нас было сконцентрировано производство судовых цепей — тут мы были монополистами. Технология цепного производства была архаической — такой, как она сложилась во времена Петра Первого, когда он начал строить военный флот. Строительство военных и торговых судов увеличило потребность в цепях, но технология их производства оставалась прежней.

Я часто заставал у себя в приемной, когда был уже начальником главного управления, посетителей, довольно необычных для нас — капитанов кораблей. Отчаявшись, видимо, достать цепи через свои организации, они шли к нам — туда, где они изготовлялись. Мне приходилось выслушивать скорбные истории о том, как во время шторма судно сорвало с якорей и были потеряны цепи. Ну, а без цепей, как известно, судну не обойтись никак.

— Очень прошу вас помочь нам и дать хотя бы тридцать метров якорной цепи. Несколько месяцев уже на приколе стоим — выйти в море не можем, — такой просьбой обычно закапчивались их повествования.

Расширять старое производство цепей было невозможно, и мы решили строить специальный цепной завод. Но простое как будто бы производство оказалось для нас довольно крепким орешком. В старой России цепи обычно ковали каторжане. Я видел одну из таких кузниц. В низком здании с толстыми кирпичными стенами стояли горны, в которых нагревались железные прутки. Кузнец-каторжанин изгибал куски их в отдельные звенья цепи и соединял их ударами молота. В кузнице еще сохранились даже большие железные кольца, вделанные в кирпичную степу, — к ним крепились ножные кандалы каторжан.

Как я уже говорил, технология производства цепей мало изменилась с тех времен. И что особенно удивляло — в мировой технической литературе того времени были описаны только процессы ручной ковки, ничем не отличающиеся от тех, что достались нам в наследство от далекого прошлого. Даже в Англии, стране классического судостроения, цепи изготовляются

старым дедовским способом. Мы же хотели разработать для нашего завода совершенно новую, современную технологию производства. Пришлось заняться исследовательской работой — производство цепей выросло в большую проблему.

Заводы главка изготовляли также разного рода трубы — для паровозостроения, нефтяной и химической промышленности, прокатные станы, прессы и много других разнообразных видов машин, станков, аппаратов. Это были старые заводы бывшей Российской империи. Здесь работали целыми семьями и опыт передавался из поколения в поколение. Заводы получали заказы со всех концов страны и поставляли свою продукцию самым разнообразным потребителям. Это и вело к тому, что связи главка были чрезвычайно обширны. Заводам для выполнения заказов требовалось много всякой всячины, и необходимо было вести переговоры с многочисленными клиентами. Освободить от выполнения всех гражданских заказов наши заводы не могли, несмотря на то, что они входили в систему оборонной промышленности.

Поэтому у нас постоянно бывали не только военные из различных управлений Наркомата обороны — танкисты, артиллеристы, военные моряки, но и представители гражданских отраслей промышленности. Правда, они чувствовали здесь себя неважно и держались робко. К заказам не оборонного значения отношение было пренебрежительным. На лицах всех работников главка, когда они разговаривали с невоенными, казалось, было написано: «Ну, что вы-то еще здесь путаетесь, и без вас дел хватает».

Невоенные заказы занимали небольшое место в общем объеме производства, но они планировались, и мы обязаны были их выполнять. Планы предприятий были чрезвычайно напряженными, поэтому когда создавалась угроза, что они могут быть не выполнены, все силы сосредоточивались на таких заказах, выполнить которые было легче.

А такими, разумеется, были военные заказы. Они в первую очередь обеспечивались всем необходимым — для них выделялось самое повое оборудование и лучшие специалисты. Кроме того, на военные заказы были установлены высокие цены, а план исчислялся в денежном выражении — контроль выполнения плана проводился по общему производству валовой продукции в рублях.

Разница в ценах гражданских и военных изделий была огромной. Изготовляемые, например, нашим Северным заводом прессы для брикетирования торфа требовали затрат труда почти в два раза больше, нежели изготовляемые им же артиллерийские

броневые башни, а цена их была в два с половиной раза ниже. И всегда, когда нависала угроза невыполнения плана, директора заводов откладывали гражданские заказы и «поправляли» план перевыполнением оборонных.

Какие бы меры главк не предпринимал — это отношение изменить было невозможно.

Я вспомнил завод Круппа в Эссене. Помимо военных заказов он выполнял много гражданских — изготовлял сельскохозяйственные машины, паровозы, вагоны, оборудование для химических заводов, кассовые аппараты и пишущие машинки, ножи и вилки, запонки и брошки. Я даже сам как-то купил там отлитую из чугуна муху и запонки из нержавеющей стали.

У Круппа к этим заказам было совсем другое отношение — заказы приносили прибыль. Изделий, могущих принести убыток, завод не изготовлял. Сочетание военного и гражданского производства признавалось полезным, давало возможность заводу Круппа не только маневрировать при изменении конъюнктуры, но и рационально использовать мощности завода и сырье. Все металлические отходы, вся сталь, которую нельзя было использовать по прямому назначению, на заводе Круппа находила применение при выполнении гражданских заказов.

На заводах нашего главка, и в особенности на Южном заводе, было огромное количество отходов производства, которые могли быть ценным материалом для изготовления многих изделий, необходимых в быту. Мне хотелось все эти отходы наиболее рационально использовать. Кое-что, правда, уже делалось. На заводе было организовано производство дверных петель и шпингалетов, но работали там малоквалифицированные люди на изношенном оборудовании, выброшенном из основных производственных цехов. Рабочие зарабатывали здесь немного, а когда завод получал премии, их премией обделяли. Важными считались только оборонные заказы, да и работать на оборону считалось делом почетным. Поэтому все стремились устроиться в цехи, выполняющие военные заказы.

Я попытался было поставить как следует использование отходов производства и учредить для этого особую должность инженера, но у меня ничего так и не получилось. Кандидат на эту должность, когда я попытался с ним повести разговор о том, как важно нам правильно наладить использование отходов, даже обиделся, услышав мое предложение.

— Если я вам больше не нужен, так вы меня уж лучше освободите от работы, а зачем же так унижать, — заявил он мне.

Я был буквально ошарашен такой реакцией. У меня у самого чесались руки заняться этим делом. Сколько можно было бы

изготовить нужного для страны! Передо мной лежали проспекты и каталоги изделий, изготовляемых заводами Германии, Франции, Англии, США.

— Как у вас только язык повернулся сказать такое? — попытался я переубедить его. — Во всем мире на аналогичных заводах такие отходы используются, на них иностранные фирмы зарабатывают большие деньги, а у нас они не только лежат мертвым грузом, но и отягощают наш бюджет.

Надо сказать, что в то время заводы нашего главка имели большую задолженность и финансовое положение было угрожающим.

Но инженер мне твердо заявил:

— Ищите другого кандидата, я на эту должность не пойду.

Я уже знал, что и другие откажутся, уж если этот, который, как мне казалось, должен был согласиться, не оправдал моих ожиданий.

Главные задачи

Мы прекрасно понимали, что без реконструкции заводов и создания новых мощностей, без оснащения заводов современным оборудованием нельзя будет решить главной задачи, которая в то время ставилась: создать мощный военный флот. Ведь для них нужны броневые плиты большой толщины, ширины и длины. А чтобы производить такие плиты, необходимо перестроить сталеплавильные цехи и воздвигнуть совершенно новые. Проекты цехов и все необходимые расчеты задерживались, а отсутствие утвержденных проектов и смет не давало возможности получать деньги — открывать финансирование этих работ.

Наркомат добился разрешения в ряде случаев приступать к работам без утверждения проектов и смет. Некоторые из заводов нашего главка попали в их число.

Представители Промбанка, получив это разрешение, ворчали:

— Как же вы строить-то без проектов будете? Шагами, что ли, будете отмерять, где следует копать котлованы под фундаменты?

Мы сознавали, какие возникнут трудности, когда строительство начнется при незавершенном проекте, но у нас не было иного выхода — ждать было нельзя, и мы строили, иногда на ходу исправляя, перестраивая то, что уже было построено.

Заводы преображались. Старые заводские здания терялись среди поднимающихся кругом новых больших красавцев корпусов, оснащенных современными мощными станками. Но усиление производственной мощности предприятий давалось нелегко. Реконструкция наших заводов, в особенности Северного и Южного, потребовала большого напряжения сил, находчивости и выдумки. Необходимо было выполнять текущую программу и в то же время наращивать новые производственные мощности. Сочетать и то и другое было очень трудно.

В одном старом цехе, где собирались танковые башни, необходимо было сменить кровлю, но как вести работы под открытым небом? Стояла поздняя осень, шли дожди. Кто-то предложил соорудить фальшпотолок. Над частью цеха была установлена на катках вторая крыша. В то время как меняли настоящую крышу, этот участок цеха защищала от дождя и холода крыша временная. Постепенно временную передвигали все дальше, и так пока не сменили всю старую кровлю. Работающие в цеху люди даже не замечали, что работы ведутся в двух ярусах — внизу они изготовляют танковые башни, а вверху строители меняют стропила и ставят новую кровлю.

На заводы прибывало новое оборудование — отечественное и

заграничное. На огромных ящиках стояли надписи на английском, немецком, французском языках. Надо было принимать станки и хранить их до начала монтажных работ, сроки строительства нарушались, а складских помещений не было. Появилась новая проблема. Но все же заводы росли, их производственные возможности увеличивались. Это заставляло забывать многие невзгоды жизни.

…На территории одного завода было решено построить новый прессовый цех. Когда начали копать котлованы под фундамент, грунт потек — плывун. Тогда у нас еще не было опыта борьбы с плывунами — его приобрели позже, когда шло к концу сооружение первых линий Московского метрополитена.

Один из местных старичков старожилов, зайдя на строительство, сказал:

— А я мальчишкой на этом месте купался. Здесь пруд был, потом вода пропала, думали — пересох, а он вон где оказался, в землю ушел… Да что вам другого места нет, что ли?

Среди строителей начался ропот. Действительно, почему именно здесь надо цех строить? Кто это место выбирал? А может быть, это умышленно сделано?

Вести работы было невозможно — все заплывало жидкой грязью. Как быть? Отказываться от проекта? Но цех нам нужен именно здесь. Если отказаться от выбранного места, надо пересматривать весь проект реконструкции завода.

Решили искать методы борьбы с плывунами. Кто-то предложил забить железные шпунты. Но где их взять? Прокатку шпунтового железа мы по существу только что начали осваивать, шпунтовое железо требуется для многих строек. Нет, это нереально. Шпунты мы не получим. Кроме того, план распределения металла уже утвержден, и его никто пересматривать не станет.

А в это время шел и другой процесс — поиск и изучение тех лиц, кто предложил и принял решение о сооружении пресса на месте бывшего пруда. Кое-кто из заводских работников и строителей, не имея возможности разобраться в сложном процессе броневого производства, начинал сомневаться в правильности принятого решения по реконструкции завода. У малодушных опускались руки. Но сильный коллектив завода, и прежде всего коммунисты, сломили эти настроения.

Нам надо быстро создавать мощности, доказывали они, любое другое предложение затянет сроки реконструкции, а самое дорогое для нас — это время. Поэтому все разговоры о том, что пресс устанавливается не на том месте, следует прекратить. Надо искать такое решение, которое позволит производить работы при

наличии плывуна и закончить их в установленный срок.

Вот тогда кто-то и предложил установить морозильную установку и вокруг котлована, который рыли под фундамент пресса, заморозить кольцо грунта. Стали разрабатывать и обсуждать технические детали этого предложения — оно оказалось наиболее реальным. Так и поступили. Задача была решена, и все разговоры прекратились.

Да, мы могли тогда принимать только то, что позволяло быстрее завершить работы по реконструкции и строительству. Об этом говорилось на всех совещаниях, и это в конце концов определяло все решения.

Вообще при разработке планов реконструкции заводов и приспособления их к производству броневой стали возникло много разногласий. Особенно острая борьба началась в связи с реконструкцией Южного завода.

На заводе образовались две группы. Одна группа — во главе с директором завода и главным инженером — внесла предложение приспособить для отливки броневой стали третий мартеновский цех и отливать сталь в многогранные изложницы. Другая группа — во главе с представителем Военморфлота — предлагала реконструировать первый цех, а сталь разливать в плоские изложницы.

Наркомат решил послать на завод экспертную комиссию металлургов и разобраться на месте. Я должен был возглавить эту группу. Перед отъездом на завод Тевосян посвятил меня во все перипетии происходившей, борьбы.

— К сожалению, спор вышел уже за рамки чисто технического характера. Дело в том, что поступили заявления, в которых директор и главный инженер завода обвиняются в прямом вредительстве. Предложенный ими план реконструкции кое-кем расценивается как попытка сорвать производство брони. Будь осторожен в выводах и высказываниях. — На прощание Тевосян пожал мне руку и сказал: — Желаю удачи, миссия у тебя очень тяжелая.

На следующий день с группой специалистов я выехал на завод. Дела здесь обстояли куда хуже, чем я предполагал. Война двух групп шла в открытую. На стороне военпреда был начальник заводской лаборатории, недавно прибывший на завод. В недавнем прошлом учитель средней школы, он совершенно не знал производства. К тому же это был человек очень мягкий, нестойкий в своих убеждениях.

Мы внимательно выслушали обе стороны.

Проект, предложенный дирекцией завода, был, несомненно, разумным. Его реализация открывала возможность построить

технологический процесс производства на высоком техническом уровне. Реализация проекта военпреда вызвала бы значительно большие расходы, а предложенный им технологический процесс не гарантировал получение металла высокого качества, так как в основе технологии лежали устаревшие методы производства. Почему военпред так ревностно защищает свой проект? Ведь производственный процесс ему известен лишь понаслышке. Что им руководит? Беспокойство честного человека, полагающего, что делается не то, что нужно? Стремление сделать все возможное, чтобы не допустить ошибки? Может, он просто заблуждается и искренне верит в то, что его предложение разумно? Но ведь это один из старейших заводов, здесь много специалистов, превосходно знающих дело мастеров, умеющих правильно делать технические оценки. Говорили ли с ними? А каково мнение мастеров, квалифицированных рабочих, сталеваров, прокатчиков?

Я решил поговорить прежде всего с цеховыми работниками. Собрал совещание работников мартеновских цехов и спросил:

— Вы вопросы реконструкции завода обсуждали?

— Немного об этом говорили, — сказал один из присутствующих.

— Ну, и какое ваше мнение, где следует качественные стали готовить — в первом или третьем цехе?

— В третьем-то, конечно, лучше. Тут даже сомнения никакого быть не может, — сказал один из лучших сталеваров завода.

На следующий день меня пригласили в областной комитет партии. Прежде чем выехать туда, я позвонил в Москву Тевосяну и сказал о том, что в обкоме, по всей видимости, хотят послушать наши выводы.

— Советую тебе никаких выводов пока не сообщать, даже предварительных. Так, пожалуй, можно много дров нарубить. Сначала все обстоятельно рассмотрим в наркомате, а потом уже и сделаем выводы. Вот так и скажи в обкоме, а я туда позвоню.

Меня принял один из секретарей обкома. В кабинете у него уже сидели военпред и еще несколько человек. Когда я поздоровался со всеми, секретарь спросил меня:

— К какому же выводу пришла комиссия?

— Пока еще изучаем материалы, — сказал я.

— Вы ведь, кажется, уже несколько дней находитесь на заводе, и общее представление, вероятно, у вас сложилось? Мы тоже занимались вопросами реконструкции завода. Дирекция не дело затевает.

Несмотря на предупреждение Тевосяна, я все-таки не выдержал и ответил:

— Реконструкция, намеченная ими, по-моему, разумна.

Секретарь обкома нахмурился.

— Значит, вы полагаете, что и военпред, и начальник лаборатории, и все мы неразумные люди? Так, что ли? А не слишком ли вы смело судите? Никто на заводе проекта, предложенного дирекцией, не поддерживает. Или, по вашему мнению, на заводе нет разумных людей?

— Есть, — и я рассказал о мнении лучших сталеваров. — Надо было бы внимательнее рассмотреть все вопросы реконструкции с рабочими и специалистами завода, — добавил я.

— Хорошо, мы еще раз разберемся. Нам не менее дороги интересы обороны страны, чем вам, — раздраженно проговорил секретарь.

Как хорошо, что я переговорил перед отъездом с Тевосяном. Совершенно очевидно, что их не легко переубедить. Они сформулировали свою точку зрения и направили свое предложение в Москву.

А тут еще эта «бледная немочь» — заведующий лабораторией. Вместо того чтобы твердо высказать свою точку зрения, вертится, как сорока на суку: «И так, конечно, можно было бы, но и этот проект приемлем».

«Почему все-таки они не поговорили по-настоящему с работниками цехов?» — подумал я.

Мы кончили разговор, холодно распрощались, а на следующий день комиссия выехала в Москву.

В итоге план реконструкции завода был принят не тот, что предлагал военпред. Наша комиссия дала ему по достоинству убийственную оценку. Мы поддержали план реконструкции, предложенный дирекцией завода.

…Нашему главному управлению был передан один из старых металлургических заводов. Его нужно было реконструировать и перевести на производство высококачественной стали. До сих пор завод производил простые углеродистые стали, частично изготовлял металл для железнодорожного транспорта, подкладки и костыли для рельсового пути, бандажи для вагонных колес и другие металлические изделия для вагоностроения. До революции он принадлежал графине Уваровой и был построен вблизи небольшого железорудного месторождения. Руды эти плавились в доменных печах на древесном угле, выжигаемом в окрестных лесах. Графиня давно умерла, железные руды выработаны, древесный уголь перестали выжигать в таких количествах, а завод, как наследие прошлого, остался.

Я застал здесь картину полного запустения. Революционные бури словно прошли мимо этих мест. Может, они всколыхнули на

какое-то время болотную гладь, а затем зеленая ряска вновь затянула поверхность. Небольшой городок, выросший вокруг завода и связанный с ним многосторонними связями, был отделен от остального мира могучими столетними соснами, обступившими его со все сторон.

Мы устроились на заводе, в квартире для приезжих. Знакомство с производством я решил начать с лаборатории — это его глаза. Здесь можно увидеть и все болезни — его брак и узнать, над какими проблемами работают люди. Заведующего лабораторией нет, у него отпуск. В его кабинете в большом старинном шкафу выстроились на полках фолианты основных трудов по металлургии. Пыль толстым слоем покрывает их. В ящике стола заведующего лабораторией лежит небольшая книжица в мягкой обложке, развернутая на седьмой странице. На пожелтевшем листе невольно бросилась в глаза давно изгнанная из русского алфавита буква «ять».

«Интересно, что же читает тот, кто находится в самом фокусе научно-технической жизни завода?» — подумал я. Беру книжицу и буквально столбенею. Таких книг я не видел с 1916 года — Нат Пинкертон! Мне казалось, что я физически почувствовал, как на меня повеяло далеким прошлым.

Одна из сотрудниц лаборатории, когда мы здоровались, назвала меня по имени и отчеству.

— Я училась в Горной академии и слушала ваш курс по электрометаллургии стали, — сказала она.

Я обрадовался, наконец-то встретилась хоть одна знакомая душа, с которой можно будет поговорить.

— Ну, как живете?

— Как живу? — с тоскливой усмешкой сказала она. — Жить-то живу, да делать здесь что-либо трудно. Кругом сонное царство.

— Так вы вроде спящей царевны, что ли, среди этих лесов?

— Если хотите, в некотором роде да. Хотя ждать царевича, который разбудил бы меня, нет надобности. Я уже давно замужем, и у меня есть ребенок. Семейная жизнь у меня сложилась хорошо, а вот на заводе работать — просто тоска зеленая, чувствую, как постепенно тупею и забываю даже то, что в студенческие годы приобрела.

— А что вы в лаборатории делаете? Над какой темой работаете?

— Над темой? — И она бросила на меня опять этот запоминающийся взгляд тоскливых глаз. Он как будто бы с укором спрашивал: «Да что вы сами не видите, что здесь делается?» — Откуда темам-то браться у нас? Где их отыскать? Да и я сама себя ловлю на том, что эта липкая тина постепенно

засасывает. Когда я вернулась из Москвы после окончания академии — ведь я из местных, — то в первые дни еще знакомилась с литературой по специальности. Меня все интересовало. Затем стала читать только газеты, а теперь даже их не читаю, только просматриваю. Чувствую, что все не так, а сделать ничего не могу. Мне кажется, что все мы здесь больны сонной болезнью.

Вот недавно нам предложили поставить работу по изучению кристаллизации стальных слитков. Но так как у него (кивок в сторону кабинета заведующего лабораторией) нет никаких новых идей, то он просто повторяет то, что уже сделано другими более пятидесяти лет тому назад. Вот так и живем, если это называется жизнью.

— Ну вот, теперь надо будет и вашему заводу приобщаться к большой жизни. Будем перестраивать все производство. Он должен стать заводом качественных сталей с новой культурой производства.

— Работников надо менять, не только оборудование. Без этого вы ничего не сделаете. В цехах люди есть, и очень хорошие. Ведь здесь из поколения в поколение опыт-то передавался, но использовать его не умеют.

Из лаборатории я выходил с тяжелым чувством. Время близилось к обеду, и я направился в заводоуправление. Директор завода — молодой человек, недавно назначенный на эту должность, пригласил меня пообедать с ним. Рядом с его кабинетом была небольшая комната, где был накрыт стол на четверых. За стол сели директор, его заместитель, главный инженер и я. На первое дали щи из квашеной капусты, удивительно напоминавшие долго стоявшую в бочке воду. Разница была только в температуре — эта более теплая. На второе подали рагу из свинины, как мне об этом сказал директор. На тарелке лежало несколько кусочков мяса и тушеный картофель, политый какой-то жидкостью. Когда я поднес ко рту вилку с мясом, в нос ударил запах тухлятины. Я положил кусочек обратно и стал есть только картофель. «Ну, — подумал я, — если директор так питается, то что же делается в заводской столовой! Надо обязательно проверить».

— У вас на заводе столовая есть? — спросил я.

— Есть, и не одна, — ответил директор. — Но мало кто в столовые ходит. Здесь почти у каждого свое хозяйство. Больше дома питаются.

После обеда занялся осмотром цехов.

В мартеновском цехе — старая технология производства, но замечательные мастера восполняют ее недостатки своим

многолетним опытом. Сталь варить они умеют! Жарко, люди у печей обливаются потом, им постоянно хочется пить. Пить захотелось и мне.

— Где у вас попить можно? — спрашиваю я одного из мастеров.

— Вон там бачок стоит, — кивнул он мне головой, — только вода у нас теплая, вот беда. На других металлургических заводах, где я бывал, так там будки в цехах построены, и в них газированную воду для рабочих держат. Пей досыта и бесплатно. А у нас вот в бачке кипяченую да еще теплую приносят.

— Почему у вас рабочие горячих цехов не обеспечены газированной водой? Неужели это так трудно организовать? Мы вам на завод сатураторы послали, где они? — спросил я директора.

— Еще не поставили, руки не доходят! Не знаю просто, с чего и начинать, — разводя руками растерянно произнес директор.

Вечером, когда мы обсудили основные вопросы, связанные с реконструкцией завода, директор попросил меня дать согласие на то, чтобы передать заводской дом отдыха профсоюзу.

— Это почему же? — поинтересовался я.

— Содержать не можем, убытки большие. Даже ремонта не на что произвести — все окончательно развалится, если не ремонтировать, а на ремонт вы нам денег не дали.

— Откуда же у вас убытки? Ведь это бывшее имение графини Уваровой. Она здесь в этих местах жила и капиталы множила. Ей никто дотаций не давал. Почему же вам дотация нужна? Ведь в вашем хозяйстве есть и коровы, и свиньи, и птица. Куда же все это добро девается — молоко, мясо, яйца?

Директор задумался. Ему, видимо, сказали, что когда приедет начальник главка, то надо будет попросить у него дотацию на дом отдыха, вот он и просит, но своего хозяйства он не знает.

Ночью опять пошел по цехам. Я больше всего люблю быть в цехах ночью. В эту пору начальства не бывает, и никто не отвлекает разговорами. Ночью куда больше возможностей знакомиться с производством и видеть то, что днем ускользает от внимания, да и поговорить с рабочими проще — никто не смущает их своим присутствием.

Подхожу к печам, как раз идет смена бригад — одна передает печь другой.

— Ты в столовую пойдешь? — спрашивает один другого.

— А что там делать-то? После такого обеда одна кишка другой шиш показывает. Но надо все-таки сходить.

— Что, кормят плохо? — спросил я.

— Надо бы хуже, да некуда.

Зашел в столовую. Еще не дойдя до деревянного здания, где она была размещена, почувствовал запахи квашеной капусты и чего-то еще не знакомого, но малоприятного.

— Поесть можно? — спросил я женщину в бывшем белом переднике.

— Платите в кассу и садитесь, я сейчас подойду к вам. Только первого у нас сегодня нет, а на второе пирог. Чаю у нас тоже нет, мы вместо чая клюквенный морс даем.

Морс так морс, надо попробовать, чем здесь потчуют. Мне принесли кусок пирога. По внешнему виду он напоминал яблочный, но то, что я принял за яблоки, оказалось полусырым картофелем. Тесто не пропечено и потянулось нитями, когда я попытался отделить кусочек. К пирогу мне дали стакан горячего клюквенного морса. Да! Надо иметь выдержку и терпение, чтобы после тяжелого труда у плавильных печей и прокатных станов сохранять присутствие духа и даже шутить… Оставлять все так нельзя ни в коем случае. Завод надо немедленно перестраивать от начала до конца.

А народ в цехах здесь замечательный! Подлинно потомки русских богатырей. Деловые, упорные люди. Они сберегли свое мастерство. Но только те, кто руководит ими, должны быть достойны их. А вот этого-то как раз, по-видимому, здесь и не хватает.

Директор, может, человек и хороший, но с управлением завода ему не справиться. Не по Сеньке шапка. Выдвинули его на эту не подходящую для него должность напрасно. Он уже за эти несколько месяцев выдохся.

Надо все же попытаться помочь ему. Но как это сделать? Все время на заводе сидеть не будешь — ведь у главка есть и другие предприятия с куда более сложной решающей программой производства. Здесь второстепенное дело. Второстепенное, но все-таки важное.

С невеселыми мыслями вернулся я в Москву. Рассказал все без прикрас Тевосяну.

— Что же делать, надо людей учить. Директора недавно назначили. Видимо, он еще не во всем разобрался. Надо будет крепко помочь ему. Руководителем никто не рождается. У нас пока нет другого выхода. — Тевосян задумался. — Мне кажется, что первым делом заводу следует подобрать хорошего, опытного коммерческого директора, который распутался бы прежде всего с заводской задолженностью.

Ого! Тевосян, оказывается, был хорошо знаком с делами на заводе.

— Мне докладывали, — продолжал он, — что на заводе совершенно катастрофическое положение с финансами. Ведь им скоро нечем будет зарплату рабочим платить. Хороший коммерческий директор сумеет быстро во всем разобраться и наладить дело. Если подыщется подходящий человек, ему можно будет поручить и организацию питания на заводе. Обязательно надо упорядочить дело с водой в горячих цехах. У нас на заводах Спецстали во всех горячих цехах это уже давно организовано. Кстати, у нас освобожден от работы коммерческий директор одного из северных заводов. Я лично его не знаю, но мне его хвалили. Он из Одессы и говорит, что никак не может привыкнуть к Северу. Попросил разрешения снова вернуться на родину. Посмотри, может быть, уговоришь его поработать на этом заводе. Все-таки это центральная полоса, а не дальний Север. Одесса от него никуда не уйдет. Я скажу начальнику отдела кадров, чтобы он направил его к тебе на переговоры. Посмотри, может быть, и подойдет, — заканчивая разговор, предложил мне Тевосян.

На следующее утро ко мне в кабинет вошел круглолицый и краснощекий человек лет сорока.

— Здравствуйте, — произнес он улыбаясь. — А у вас неплохой кабинет, и стены такого теплого тона — значит, вкус имеете. Люблю людей с хорошим вкусом. Мне сказали, что вы хотели со мной познакомиться. Еду с Севера, вреден Север для меня, сказал поэт, кажется, даже Пушкин. — И его лицо опять расплылось в улыбке. — Еду к семье, у меня жена и две чудесные девочки, вот смотрите! — И он, вынув из бокового кармана пиджака фотографию, протянул ее мне. — Правда, красавицы? Соскучился, уже больше года не видел. Да разве о таких возможно не скучать! — Он взял фотографию и с умилением стал смотреть на карточку. — Но я могу и задержаться, если будет интересное дело. Мне в отделе кадров говорили, что вам коммерческий директор нужен — так это моя специальность. Здесь я чувствую себя как рыба в воде.

На столике в углу кабинета стояло несколько бутылок с фруктовой водой. Кандидат в коммерческие директоры все время бросал взгляд на эти бутылки.

— Хотите пить? — подходя к столику и беря бутылку с водой, спросил я.

— Нет. Благодарю. Соскучился по одесской фруктовой воде — такой воды больше нигде нет. Говорят, была когда-то в древней Греции, но вся вышла. — И он опять рассмеялся.

— На заводе у нас с водой очень плохо, — успел я вставить в восторженную оду одессита о фруктовой воде.

— Это мы немедленно наладим. Вы бы только знали, какие

воды делает Яша, от его будки с водой людей надо конной милицией разгонять. Пригласим его, и он все сделает… Простите, вы что-то еще хотели спросить? А что? Согласен ли я принять этот пост? Так зачем бы я пришел к вам, если бы уже не думал, что надо помочь такому хорошему начальнику, как вы.

У меня закралось сомнение. Не делец ли? Решил посоветоваться с кадровиками.

В отделе кадров мне дали личное дело Михельсона. Анкета с фотографией уже знакомого мне лица. Сведения о месте и датах его рождения, членов семьи и родителей. Сведения об образовании, местах работы. Характеристики и отзывы — скупые, формально излагающие то, что он работал, справлялся со своими обязанностями и принимал участие в общественной жизни. Все эти справки, отзывы и характеристики были наполнены трафаретными словами и не давали никакого представления о человеке.

— Ничего плохого у нас о нем нет, а впечатления часто бывают обманчивыми, — услышал я в ответ на высказанные сомнения. — Смотреть, конечно, нужно за ним, как и за каждым работником.

Я представил Михельсона на должность коммерческого директора завода. Месяца через два после его назначения в Москву приехал секретарь городского комитета партии. Прежде он был секретарем партийной организации на заводе, и я его знал. Он зашел в главк, чтобы поговорить о делах и попросить помочь городским организациям.

— А чем помочь нужно? — поинтересовался я.

— Хлебозавод не справляется с выпечкой хлеба. В городе появились очереди за хлебом. Надо строить вторую печь. Нужен огнеупорный кирпич, а его нигде не достать, кроме как на заводе. Завод мог бы его дать, но без разрешения главка не решается. Вы же знаете директора завода — он очень робкий.

— Знаю, но вы знали его еще до того, как директором назначили, а зачем выдвигали такого?

— Он парень хороший. Ничего, обживется, — виновато заметил секретарь.

— Ладно, кирпичом поможем. А как, кстати, новый коммерческий директор работает?

— Представьте себе, неплохо. Приняли мы его с недовернем, уж больно говорлив. Всего два месяца на заводе, а уже много сделал. Ничего худого о нем сказать пока не могу. Им довольны.

Вскоре я вновь поехал на завод. Было жарко. В станционном буфете я попросил бутылочку воды. Она оказалась очень вкусной, и я невольно посмотрел этикетку: производство завода. Я не

поверил своим глазам. Где же и когда на металлургическом заводе возникло производство фруктовой воды?

— Откуда это у вас на заводе производство фруктовой воды? — спросил я встречавшего меня директора.

— Новый коммерческий директор организовал, — улыбаясь, ответил он.

— Ну, как он? Хорошо работает?

— Без него я бы совсем пропал, — чистосердечно признался директор. — Он вызвал из Одессы специалиста по производству воды, и теперь у нас на заводе с этим полный порядок.

— А как с питанием?

— Значительно лучше. Продуктов стало много — есть из чего готовить.

— Откуда же продукты появились?

— Из колхозов, а также свое хозяйство немного поставляет. Долги вот мучают. У нас задолженность большая. Немного мы снизили ее, но на картотеке еще несколько миллионов имеется. Прошлый месяц мы сдали много лемехов для плугов, из бракованной стали наделали. Тонкие броневые листы на это использовали. Они как брак и как неликвиды на заводе лежали. Михельсон предложил пустить их в дело. Нашел заказчика, мы изготовили несколько тысяч лемехов — это поправило немного финансовые дела завода. Нет, что ни говорите, а он голова!

Встретившись с Михельсоном, я спросил у него:

— Ну, как дела?

— Дел очень много, совсем забыл все личное. Вот когда все приведу в порядок, тогда и о себе подумаю.

— Почему это вас колхозники полюбили и стали продукты на завод доставлять? — спросил я коммерческого директора.

— Это я их полюбил, а не они меня, — широко улыбаясь, ответил Михельсон: — Если вы хотите что-то взять, вы должны что-то дать взамен — это старый закон жизни. Я много думал, что мы можем дать. Поехал по колхозам и стал спрашивать, чего они хотели бы получить от завода. Конечно, то, что им больше всего нужно, мы дать не можем. Могли бы, конечно, но я не хочу рисковать.

— Что вы имеете в виду? — спросил я.

— Всем нужно кровельное железо. Но я сказал — уголовный кодекс надо знать и на заводах, и в колхозах, а вот обручное железо — мы можем дать из отходов, шинное железо для колес тоже. А бочку без обручей не сделаешь, колесо без шин также. Народ здесь хороший, они меня сразу поняли. Мы им, они нам — и дело поправилось. Полуоси для телег тоже делали — у нас железо как брак лежало, а из него мы очень нужные вещи

сделали. Из железа много хороших вещей сделать можно. Для одних потребителей это, может быть, и брак, а другие за этот брак все отдадут… Вначале сюда возами везли и картофель, и капусту, и морковку, и лук, а иногда яички и свинину. Теперь у меня есть уже постоянные поставщики — с ними имею дело.

Дефекты системы снабжения коммерческий директор поправлял обменными операциями — отходы железа менял на продукты питания. Такие операции были запрещены, но все знали, что на ряде заводов так поступают и смотрели на все это сквозь пальцы, потому что иначе наладить питание рабочих было пока невозможно. Тем более это было необходимо на данном заводе, стоявшем на пороге основательной реконструкции.

Уже значительно позже, когда я работал в Комитете стандартов, я поинтересовался положением дел на заводах, с которыми мне довелось иметь дело в 1937 году.

— Ну, а как работает Михельсон? При его энергии, вероятно, завода совершенно узнать нельзя.

— А его давно уже нет на заводе.

— Все-таки Одесса сманила, не усидел!

— Нет, он не в Одессе.

— А где же?

— Да разве вы не слышали об этой истории? В последнее время он направил свою энергию не в ту сторону. Его только хвалили, а поправлять не поправляли и не останавливали, когда он не туда гнул. Он стал главным организатором дачного кооператива. Вы знаете, какие у нас сосны, так вот, их стали рубить и возить к себе на участки. Формально все было законно. Получили делянки леса для индивидуального строительства, наняли колхозников для рубки и вывозки леса. Все как будто бы было в полном порядке. У Михельсона были расписки на все расходы. Одно не сходилось: такие дачи нельзя было построить на имеющиеся деньги. Объяснить же, из каких источников были оплачены все расходы по строительству дач, организаторы кооператива не могли.

С завода Михельсона убрали, но, учитывая все то полезное, что он сделал для производства, решили шума не поднимать. Освободили «по собственному желанию» и все. Где он теперь, мне лично неизвестно. Может быть, и в Одессе…

Итак, завод наш мы общими и немалыми усилиями перестроили. На его территории появились новые корпуса, в цехах — современное оборудование, к работе привлекли новых людей…

В одно из посещений завода я вновь встретился с секретарем горкома партии. Он обратился ко мне:

— А я опять с просьбой!

— Что такое?

— Снова хочу просить кирпич.

— Чего же вы из кирпича строить хотите?

— Хотим еще одну печь построить на хлебозаводе. Опять с хлебом перебои.

— Неужели в городе за год втрое население выросло? В прошлом году одна печь справлялась и никаких перебоев не было, а теперь уже третью строить собираетесь. В чем дело? Ведь город стоит на отшибе, приезжих здесь мало, население стабильное. Почему же расход хлеба увеличивается, совершенно непонятно?

— А дело вот в чем, — вмешался в разговор один из находившихся в комнате. — Пуд сена в нашем районе стоит 60 рублей, а пуд печеного хлеба — 16 рублей. Вот и прикиньте теперь, почему хлеба не хватает! Я зашел как-то на днях к соседу, заглянул в сарай, а там краюхи хлеба, как кирпичи, уложены, чуть ли не до стропил. Запас хлеба для свиней на полгода сделал.

Первая же проверка, проведенная заводской общественностью, показала вопиющие безобразия. Во многих дворах буханки хлеба были сложены как дрова.

После этого в магазинах установили общественный контроль за торговлей хлебом. Это смягчило положение, и строить третью печь не потребовалось.

Бумаги нужные и ненужные

Прошло уже почти полгода, как я уехал из Челябинска, а все еще не мог привыкнуть к работе в учреждении. От конкретного заводского дела я перешел к рассмотрению планов работ институтов, заводских лабораторий, технических условий и технологических инструкций. Из других наркоматов и ведомств непрерывным потоком шли письма, на них нужно было отвечать.

Несмотря на то что бумажный стиль руководства критиковался в печати и на всех собраниях, все же бумажный поток не сокращался.

Я часто вспоминал то, что видел за границей на заводах Круппа и Рохлинга. Там письма тоже писали, велась переписка, но в значительно меньшем количестве. Меня удивляли многие деловые указания и распоряжения, которые совершались на заводах Германии без документального оформления — по телефонному звонку.

Как-то я находился в отделе снабжения крупповского завода, когда туда позвонили из сталеплавильного цеха и попросили направить в цех полтонны ферромолибдена. Сотрудник отдела снабжения тотчас же поднял телефонную трубку, позвонил на склад и сказал, чтобы в третий мартеновский цех направили ферромолибден, указав, сколько нужно направить и какого сорта.

Я был удивлен тем, как вся эта операция быстро была проведена, и спросил снабженца:

— Как же это вы по телефону распоряжаетесь материальными ценностями, без всяких письменных требований?

— А склад позже все оформит, зачем же писать лишние бумаги, — ответил он мне.

— А откуда вы знаете, какой сорт ферромолибдена нужен в цехе?

— Я на заводе работаю уже двенадцать лет, если бы я этого не знал, меня давно бы выгнали с завода, — ответил он мне. — Я должен заботиться о том, чтобы в цехах, за снабжение которых я отвечаю, было все, что им необходимо. Если я все время буду писать, то кто же мою основную работу будет выполнять? — закончил он свои пояснения.

Уже позже, в Москве, я случайно познакомился с прокурором речного транспорта. Он был очень интересным собеседником и неисчерпаемым кладезем самых разнообразных историй. Однажды он рассказал мне об интересном деле, которое попало ему в руки. К уголовной ответственности за халатное отношение к выполнению своих обязанностей привлекли курьера одного из

учреждений. В обязанности этого курьера входила разноска писем по отделам и управлениям учреждения. Курьеру, вероятно, надоело заниматься разноской, а может быть, к этому были еще какие-то другие причины, поэтому эти письма курьер не разносил, а складывал в одном из шкафов. Когда случайно заглянули в этот шкаф, то обнаружили там более двух тысяч не доставленных адресатам писем. Дело получило огласку и дошло до суда.

По существу это типичный случай халатного отношения к исполнению служебных обязанностей. Но прокурора это дело заинтересовало с другой стороны. Эти две тысячи писем скопились за срок в три месяца, и никто не заметил их отсутствия. Жизнь учреждений, куда письма были направлены, и тех, откуда они исходили, шла своим чередом. Возникает вопрос, а нужны ли были эти письма, если их отсутствия никто не ощущал и никто от этого не страдал.

Разговор с прокурором дал пищу для размышлений.

Чем все же вызван этот бумажный поток? Часто можно слышать: необходимо иметь точный учет и контроль. Это верно. Но ведь во многих случаях письма носят другие черты. Они не имеют никакого отношения ни к учету, ни к контролю. Пишущие просто хотят иметь бумажный документ, чтобы всегда можно было оправдаться — письма стали своего рода страховым полисом.

Многие письма так и начинались: «В дополнение к нашему телефонному разговору…» или «В соответствии с тем, что нами обсуждалось, прошу вас…» — и далее излагалось то, что уже было без письма ясно и для автора письма и для того, кому оно адресовалось. Телефон стал уже не средством связи, а дополнением к бумаге.

«Язык к делу не подошьешь», — услышал я как-то в ответ на мой вопрос, зачем же еще писать о том, что решено и нет необходимости в каких-либо дополнительных разъяснениях. «А чем же мне можно будет доказать, что этот вопрос мною поднимался?»

Письма-сигналы давали возможность оправдаться, снять обвинение, если оно будет предъявлено.

На заводе все было иначе и много проще. Все наши мысли направлялись на то, чтобы выполнить вполне конкретный производственный план. Мне казалось, что и в учреждениях должна быть борьба за тот же самый план производства и строительства. Зачем же мы тратим столько времени на возведение сложной защиты из искусно составляемых бумаг? Эти вопросы не все решены еще и поныне.

О трудностях производства

Самым уязвимым местом наших предприятий было неудовлетворительное снабжение материалами и изделиями, которые были необходимы для выполнения установленных планов. На основные материалы были утверждены нормы расхода. Но часто они не соблюдались: заводам выделялось меньше того, что было необходимо. На протесты работники отделов Госплана обычно отвечали: «Используйте внутренние резервы».

Нормы запасов на некоторые материалы были установлены очень низкие, это постоянно вызывало тревогу у работников наркомата и заводов, на которых прежде всего сваливались все беды.

Из-за плохого снабжения топливом в особенно тяжелом положении часто оказывался наш Северный завод. Сталеплавильные печи завода работали на нефти, а запасы редко превышали трехнедельную потребность в ней.

Я не помню такого месяца, когда бы оттуда не было тревожных звонков о том, что печи завода могут через несколько дней остановиться, так как запасы топлива кончаются, а цистерны с нефтью еще не подошли. Топливо завод получал из Грозного. В эти дни все работники главка превращались в диспетчеров и звонили по всем железнодорожным станциям, проверяя, где находится эшелон с нефтью, и умоляя работников железной дороги быстрее его продвинуть. В те годы мы хорошо знали, кажется, все узловые станции по пути следования цистерн с нефтью.

Трудным делом были и поставки по кооперации. Все совершенно справедливо признавали, что необходимо вводить специализацию предприятий — это значительно удешевляло производство, но плохая организация в снабжении изделиями специализированных предприятий сводила на нет эти выгоды.

Заводы главка многие полуфабрикаты, узлы и детали для своей продукции получали с других предприятий. А там возникали свои затруднения, и смежники часто не выполняли обусловленных сроков поставки.

Директор мог еще найти выход из тех трудностей, которые возникли у него на заводе, но влиять на работу своих поставщиков было трудно. Отсюда и шла тенденция делать все самим, боязнь кооперации с другими.

— Меня могут подвести, не доставят вовремя, что я тогда буду делать? У меня сорвется весь план, — часто можно было

слышать от директоров заводов, когда им при утверждении плана предлагали некоторые необходимые им изделия не изготовлять самим, а получать с других заводов.

Немало дополнительных трудностей вызывало то, что многие конструкции не были еще полностью доработаны, когда начиналось их промышленное производство, — как правило, на заводах опытных цехов не существовало. Исключение, пожалуй, составляли авиационные заводы, где главные конструкторы в своем распоряжении имели опытные заводы и могли тщательно отрабатывать и испытывать свои конструкции. В большинстве же случаев переход к промышленному производству начинался без детальной проверки как конструкции, так и технологии ее изготовления.

Наконец, подлинным бичом для производства были непрерывно вносимые в конструкции изменения. Дело дошло до того, что пришлось принимать специальные меры, запрещающие вносить в конструкции какие-либо изменения. Разумеется, все изменения предлагались во имя улучшения конструкции — и в ряде случаев это было действительно так, — но при этом забывалось, что каждое такое решите нарушало ритм технологического процесса, требовало перестройки его, порождало неуверенность и вело в конце концов к браку.

Помню, как однажды во время переговоров с одной из немецких фирм относительно заказа станков член нашей закупочной комиссии предложил представителю фирмы изменить один из узлов станка. Причем это изменение было небольшим, и всем нам казалось, что фирма согласится сделать это, тем более что она была очень заинтересована в получении советских заказов. Но, к нашему удивлению, представитель фирмы наотрез отказался даже обсуждать этот вопрос.

— Мы не можем изменять конструкцию. Она отработана, опробована, и мы за нее несем ответственность. Любое, даже незначительное изменение нарушит технологию производства. Это уже будет не то, что значится под этой маркой. — И он указал нам в проспекте фирмы модель станка с присвоенным ему наименованием.

Все работники промышленности хорошо понимают, что для нормальной работы заводов необходимо на отдельных этапах производства иметь какой-то задел — полуфабрикаты, детали. Это позволяет спокойно, без перебоев руководить производственным процессом. Но многие часто забывают о том, что необходимо также иметь научный задел. Необходимо заранее разрабатывать новые конструкции и новые производственные процессы. На многих передовых предприятиях и созданы разного

рода экспериментальные и опытные цеха, которые позволяют запускать в производство только то, что отработано и проверено.

Летом 1964 года мне пришлось побывать на Международной выставке в Нью-Йорке и видеть автомашины, которые будут выпускаться на рынок в 1970 году. Эти модели машин готовы, они ходят, испытаны, но не продаются. На мой вопрос, почему же эти машины не поступают в продажу, мне ответили:

— У нас есть машины для выпуска в течение всех лет вплоть до тысяча девятьсот семидесятого года: вот эта машина будет выпускаться в тысяча девятьсот шестьдесят девятом году, а эти — в тысяча девятьсот шестьдесят восьмом году…

Машины готовы, но над их совершенствованием еще работают конструкторы и технологи — они заранее готовят эти модели к массовому выпуску, и, когда они будут приняты к производству, никаких изменений не потребуется.

В те годы, правда, мы мечтать не могли о таком, нам надо было спешить, и правильная организация производства вырастала в одну из сложнейших проблем. Вот тогда-то и выявлялись люди с талантом организаторов. Личным вмешательством, своей неуемной волей и энергией они устраняли недостатки и тянули производство вверх, заражая своим энтузиазмом и примером массы руководимых ими людей.

Одним из таких крупных самородков-организаторов был Иван Алексеевич Лихачев. Он прекрасно знал не только автомобильное производство, все его нужды и слабые места, но он знал также, от чего и от кого зависит их устранение. Он знал все заводы, которые поставляют ему материалы и изделия, он, кажется, знал лично каждого, кто был связан с производством, планированием и финансированием своего завода.

К тому же Лихачев прекрасно разбирался в психологии людей.

— Если у нас что-то уже записано, то изменить это очень трудно, — объяснял он как-то мне, когда мы с ним поближе познакомились, — Попробуй что-нибудь поправить, даже явно ошибочно записанное, особенно если это связано со снижением какого-нибудь качественного показателя или количества записанного в план, — у тебя ничего не выйдет. Поэтому надо не допускать таких ошибочных записей: исправлять их куда сложнее, нежели не допускать, — обучал он меня.

Когда составлялся производственный план автозавода, Иван Алексеевич шел к тем работникам наркомата и Госплана, которые рассматривали самые первые наметки плана. Он подробно доказывал нм, почему необходимо согласиться с тем вариантом плана, который разработан заводом, и пытался доводами,

основанными на фактах и большом жизненном опыте, склонить их согласиться с предложением завода.

Если для автомобильного завода нужны были какие-то материалы или оборудование, то он шел к тем, кто их производил и опять-таки силой своей логики и образностью своего лексикона, пытался склонить своего собеседника на свою сторону, и чаще всего добивался помощи.

Однажды я получил его письмо, в котором он просил ускорить отправку труб для автомобильных полуосей. Письмо было, видимо, подготовлено кем-то из работников отдела снабжения завода и состояло из трафаретных слов: «Прошу вас ускорить отправку…» Но и этому формальному документу Лихачев придал свое особое звучание. Перед словом «прошу» он синим карандашом, которым подписал письмо, добавил: «очень». И это «очень», помню, меня тогда тронуло, и я, когда давал указание принять необходимые меры к отправке, еще позвонил на Северный завод, где эти трубы изготовлялись, и сказал директору завода, чтобы он лично проследил за отправкой, добавив при этом:

— Лихачев очень просит об этом.

Лихачева можно было встретить и в кабинете наркома, и в кабинете начальника отдела, и у отдельных исполнителей, и на заводах-поставщиках. Фраза «Выручай, браток» была его паролем. Она открывала ему доступ даже к сердцам суровых людей. Лихачев безошибочно определял то главное, от чего зависит успех того или иного производства. И в поисках решения он буквально ловил каждое умное предложение, докапывался до мельчайших деталей, а найдя выход, предлагал свою энергию для реализации.

Он знал сотни людей на заводах, в наркоматах и ведомствах. «Нет, с ним нельзя иметь дело. Подведет», — говорил он об одном работнике. «А вот этот человек серьезный. Умеет слово держать. Раз обещал — обязательно сделает, я его знаю». Суждения о людях у него были безошибочны. И это ему сильно помогало в выполнении весьма тяжелых заданий, которые ему очень часто поручались.

Я часто видел Лихачева у Тевосяна, когда Тевосян был еще управлявшим трестом «Спецсталь». Все работники треста знали — раз Лихачев у Тевосяна — значит, на автомобильном заводе нет листа.

— А что же все-таки сдерживает производство листовой стали? — допытывался он у Тевосяна. — Может быть, мы чем-нибудь сможем помочь?

— Да чем ты нам поможешь, — отвечал Тевосян, —

листопрокатные станы работают круглосуточно на полную мощность. Сколько они могут прокатать листа, подсчитать легко. Здесь все резервы давно использованы.

— Ну, а если поехать на завод, да еще с народом поговорить? Хорошую премию дать. Мы могли бы для этого дела поднапрячься и несколько легковых машин сверх плана сделать. Я думаю, что Серго разрешит нам передать несколько автомобилей для премирования лучших заводских работников.

— Ты же знаешь, Иван Алексеевич, что все возможности для увеличения производства мы уже использовали. Надо новый листопрокатный цех строить. Это единственно реальная возможность увеличить производство листа.

— Так давай строить. Если нужно, давай вместе войдем в правительство с предложением о строительстве нового листопрокатного цеха.

— Мы уже вошли, и постановление о строительстве принято. На Запорожстали уже корпус начали строить. Оборудование даже заказано. Да ведь ты все это знаешь. Мы с тобой не первый раз об этом говорим.

— Лист нужен, — вздыхал Лихачев. — Места себе не нахожу, как только подумаю, что можем значительно больше машин изготовить и не используем наших возможностей. Дело, конечно, не в одном листе, но все остальные помехи мы можем устранить, а лист все это дело сдерживает. Может быть, все-таки можно что-то придумать? А?

У Лихачева сочетались способности великолепного организатора со способностями блестящего пропагандиста. Он так мог воздействовать на своего собеседника, так убедительно показать ему важность решаемых задач, что собеседник становился в конце концов его союзником.

Он умел располагать к себе людей так, что они раскрывали перед ним свои души. Поэтому, когда Лихачев что-то доказывал, его доводы были убедительны.

— Он знает, о чем говорит, — с восхищением восклицали те, кто слушал его доводы, его железную логику.

Однажды утром, только я начал рассматривать принесенную секретарем почту, а из буфета мне принесли на небольшом подносе завтрак — чай и бутерброды, накрытые белой накрахмаленной салфеткой, дверь в кабинет отворилась и ко мне с шумом вошли двое. Одного я сразу узнал, хотя и не был еще тогда с ним знаком — Иван Алексеевич Лихачев. Вторым оказался его заместитель. Оба, поздоровавшись со мной, сели. Лихачев сдернул салфетку с подноса, пододвинул поближе к себе принесенный мне завтрак и с аппетитом начал поглощать его.

— С самого раннего утра во рту маковой росинки не было. Тебе еще принесут, у вас наркомат богатый. А я по всей Москве бегаю. Что поделаешь — волка ноги кормят.

Он вел себя так, как будто бы мы с ним были близкими друзьями.

— Ну, как дела-то? Программу выполняешь?

— Нет. Сильно отстаем.

— Это плохо. Могут нашлепать.

Расправившись с завтраком, Лихачев вытер салфеткой губы и руки, положил ее на поднос и сказал:

— А я к тебе, знаешь, по делу.

— Вероятно, по делу, не завтракать же вы сюда пришли, — обращаться к нему на «ты» я не мог.

— Выручай! У меня программа под угрозой. До зарезу нужен обрезной пресс. Как раз такой пресс только что изготовлен на заводе вашего главка. — И он назвал завод.

— Да, но этот пресс уже отправлен заказчику, он предназначен для одного номерного завода.

— Все это мне известно, — сказал Лихачев. — Только его еще не отгрузили, я через своих людей задержал отгрузку. Так что выручай, браток.

— Да не могу я, Иван Алексеевич, отдать этот пресс. Он изготовлен для другого завода, там ждут его.

— Ждали и еще подождут. А у меня дело остановиться может. Дай-ка я позвоню Тевосяну…

Он набрал помер, и я сразу же понял, что Лихачев соединился с Тевосяном.

— Вано, ну и несговорчивый же у тебя земляк. Никак не хочет мне пресс уступить. Я тебе уже говорил, как он мне нужен. Держи, — сказал Лихачев, передавая мне телефонную трубку.

— Знаешь что, — сказал мне Тевосян, — давай мы этот пресс передадим Лихачеву — все равно он от нас не отстанет, а завод, которому этот пресс предназначен, все-таки наш, а я знаю положение дел у них — им еще не до пресса, они могут подождать.

Узнав, что пресс он получит, Лихачев поднялся со стула, пожал руку, поблагодарил и сказал на прощание:

— Ты не знаешь, у кого правильные вальцы плохо лежат?

— Нет, не знаю.

— Ну, пошли, — сказал он своему заместителю. — Спасибо за угощение. В случае чего, звони, мы тоже кое-чем помочь можем.

Позже мне с Лихачевым приходилось встречаться неоднократно. Это был человек неистощимой энергии.

На партийном собрании

В нашем наркомате была большая и сильная партийная организация. Партийная работа проводилась в основном в главках, где рассматривались специфические вопросы, связанные с особенностью каждого управления. На общих партийных собраниях вырабатывались и принимались решения, касающиеся коммунистов всех управлений. Мы часто слушали доклады о международном положении. Учитывая специфику наркомата, занимающегося производством вооружения, большое внимание уделялось вопросам повышения бдительности, мерам по сохранению секретности, охране предприятий. На партийных собраниях рассматривались и персональные дела коммунистов.

Помню, как мы разбирали ошибки при проведении политзанятий одного из полковников, работавших в наркомате. Фамилию я его уже забыл. Во время занятий кто-то задал вопрос о возможности построения социализма и коммунизма в условиях капиталистического окружения. Полковник, руководивший занятиями, давая разъяснения, заявил, что построить социализм мы сможем, что же касается коммунизма, то у него возникают сомнения. О а не мог ясно изложить своей точки зрения, а разгоряченные участники дискуссии обвинили руководителя в том, что он возможность строительства коммунизма в одной стране при наличии капиталистического окружения ставит в зависимость от этого окружения.

Вопрос о злополучном руководителе политзанятий встал в первичной партийной организации, которая вынесла ему строгий выговор. Но пока дело дошло до рассмотрения на собрании общенаркоматовской организации, в печати было опубликовано письмо комсомольца Иванова тов. Сталину и ответ тов. Сталина. Иванов в своем письме поднимал те же вопросы, что обсуждались во время политзанятий.

И письмо Иванова, и ответ тов. Сталина имели большое значение для нашей организации, где были перегибы и ничем не оправданные наказания коммунистов. Большое значение имело также выступление на XVIII съезде партии тов. Жданова. После съезда при рассмотрении персональных партийных дел к людям стали относиться более осторожно, да и таких дел стало значительно меньше. Но одно из них все же произвело на всю организацию очень сильное впечатление. Я это партийное собрание запомнил на всю жизнь.

Когда председательствующий — один из членов партийного комитета — открыл собрание и объявил повестку дня, к столу

президиума подошел высокий, худой старик со скорбным лицом, а председательствующий произнес:

— Профессор Дукельский к нам в партком подал заявление. Сейчас он сам расскажет суть дела.

Только он закончил свое сообщение, как кто-то из сидящих в зале крикнул:

— Вы лучше расскажите, что вы Ленину писали!

Профессор Дукельский повернул голову в сторону кричавшего и спокойно, с большим достоинством, ответил:

— То, что я писал Ленину, напечатано в двадцать девятом томе его сочинений. Каждый может это прочитать. Там же помещен и ответ Ленина мне.

Дукельский опустил голову, потом вновь поднял ее, опять посмотрел в ту сторону, откуда к нему направлен был этот вопрос, и сказал:

— После ответа Ленина я вступил в партию.

Мы все были сильно заинтригованы.

В нашей организации находится человек, который писал Ленину и Владимир Ильич ему отвечал, а мы даже не знали об этом.

Несмотря на то что собрание закончилось очень поздно, вернувшись домой, я сразу же подошел к книжному шкафу и вынул из него двадцать девятый том.

Вот оно! Так и называется «Открытое письмо специалиста тов. Ленину». Начав читать, я уже не мог оторваться.

Здесь же помещен ответ Ленина Дукельскому.

«Письмо злое, и, кажется, искреннее, — писал Ленин. — На него хочется ответить.

По-моему, все ж таки у автора преобладает личное раздражение, отнявшее способность обсуждать события с массовой точки зрения и с точки зрения их действительной последовательности.

У автора выходит, что мы, коммунисты, оттолкнули специалистов, «окрестив» их всякими худыми словами.

Не так было дело».

И далее Ленин со свойственной ему прямотой и убедительностью разъясняет профессору Дукельскому тот процесс, который происходил в нашей стране, процесс, положивший начало «всемирной смены двух всемирно-исторических эпох: эпохи буржуазии и эпохи социализма, эпохи парламентаризма капиталистов и эпохи советских государственных учреждений пролетариата».

Ленин говорил о саботаже, который был начат интеллигенцией и чиновничеством, которые в массе буржуазны и

мелкобуржуазны.

Соглашаясь с мнением Дукельского о необходимости очистить партию от «бессовестных случайных попутчиков, от рвачей, авантюристов, прихвостней, бандитов», В. И. Ленин писал: «Но, чтобы очищение шло полнее и быстрее, надо, чтобы искренняя беспартийная интеллигенция помогала нам в этом… тогда муки родов нового общественного уклада значительно сократятся и облегчатся».

Письмо Дукельского и особенно ответ Ленина настолько меня взволновали, что спать я уже не мог и сидел держа перед собою раскрытые и давно прочитанные страницы.

Вот он, представитель старой русской интеллигенции. Он эмоционален, легко обижается на грубость, резкость в обращении с ним. Часто не может правильно мыслить, производить переоценку ценностей, для этого ему иногда требуется длительное время. Вернее, не каждый из них правильно может понять и оценить наши мероприятия и наши действия, но многие из честных непредубежденных людей могут. Профессор Дукельский смог. Несмотря на то что он был лично обижен. О своих обидах он написал Ленину и, получив ответ Ленина, отбросил все свои личные горести и стал трудиться на укрепление Советской власти. Логика, сила ленинского убеждения были так велики, правда ленинских слов была так волнующа, что он вступил в партию и вместе с партией не покладая рук участвует в строительстве Советского государства.

Нам, работникам оборонной промышленности, поручено самое важное — создание средств защиты нашего государства. Государства, за которое отдали свою жизнь многие тысячи борцов, за которое мы вели бои с многочисленными врагами, внутренними и внешними. Кем были мы еще несколько лет назад, до Октябрьской революции? Какой была тогда наша страна? «Ты и убогая, ты и обильная, ты и могучая, ты и бессильная, матушка Русь»? — об этом нам напомнил И. В. Сталин в феврале 1931 года на Первой Всесоюзной конференции работников социалистической промышленности.

Тогда же он говорил о необходимости увеличивать темпы нашего движения вперед.

«Задержать темпы — это значит отстать. А отсталых бьют. Но мы не хотим оказаться битыми. Нет, не хотим!» И передо мной как на табло загорелись слова: «История старой России состояла, между прочим, в том, что ее непрерывно били за отсталость. Били монгольские ханы. Били турецкие беки. Били шведские феодалы. Били польско-литовские паны. Били англо-французские капиталисты. Били японские бароны. Били все — за отсталость.

За отсталость военную, за отсталость культурную, за отсталость государственную, за отсталость промышленную, за отсталость сельскохозяйственную. Били потому, что это было доходно и сходило безнаказанно».

Каждая фраза этого выступления буквально жгла своей правдой, призывая к тому, чтобы возможно быстрее поднять нашу индустриальную мощь — нам это поручено в области военной техники. Мы должны это сделать — и сделаем. Как бы это не было трудно. Как важно, чтобы все участвующие в нашем великом деле отчетливо понимали это.

Профессор Дукельский написал Ленину резкое письмо и получил такое обстоятельное и убедительное разъяснение, что человек понял главное — великую правду ленинских слов и вступил после этого в партию. Стал коммунистом.

Вот что значит ленинский метод убеждения и как важно изучать его и пользоваться им.

…Четвертый час. Надо ложиться спать и соснуть хотя бы два-три часа. Завтра будет рассматриваться план строительства крейсеров — нам нужно готовиться к защите наших заявок на оборудование.

Вот он где!

Я любил бывать на Северном заводе, одном из старейших предприятий страны. Мастерство здесь передавалось от поколения к поколению, и в некоторых цехах работали деды, отцы и внуки. Опыт старших совершенствовался знаниями молодых. На заводе и в рабочем поселке знали о всех радостях и неудачах, а также непревзойденном искусстве старых мастеров.

С завода я всякий раз выезжал обильно нагруженный новыми сведениями, которые нельзя почерпнуть из учебников. Каждый старый мастер, кузнец, литейщик, прокатчик были живыми книгами, в которых так много было всего записано, что никто не в состоянии был бы перенести то, что они знали и хранили в своей памяти, на листы бумаги. Да и нелегко эти книги читались. Дружбу здесь заводили с разбором, к людям, прежде чем открыться перед ними, присматривались.

На заводе я всегда останавливался на квартире для приезжих. Это был своего рода клуб руководящего состава завода. Кое-кто из руководства жил не на заводе, а в городе. А до него добрых три десятка километров. Поэтому, чтобы не ехать поздно домой на городскую квартиру, здесь часто ночевали заводские работники после различных совещаний. Засиживались далеко за полночь. Кормила нас хозяйка — пожилая, одинокая женщина. Почему-то в памяти сохранился гороховый суп с мелко нарубленной ветчиной, который был почти неизменным, дежурным блюдом.

Нередко на квартиру для приезжих заходил и секретарь районного комитета партии Терентьев. Он был частым гостем на заводе и неплохо знал производство. В прошлом он сам был работником Путиловского завода, принимал активное участие в революции, штурмовал Зимний, сражался с Юденичем. Ну, а затем перешел на партийную работу. Сначала его избрали членом районною комитета, а затем секретарем.

Терентьев обладал феноменальной памятью, живым аналитическим умом, был чрезвычайно наблюдательным, знал уйму людей, их наиболее примечательные черты. Встречи и разговоры с ним всегда давали что-то новое, свежее и вместе с тем воскрешали в памяти героику первых лет революции и отдельные яркие эпизоды борьбы, которые он в своей исключительной памяти хранил великое множество.

Однажды, когда я находился на квартире для приезжих, пришел Терентьев. Он поздоровался с находившимися в самой большой комнате, которая служила столовой, и весело произнес:

— Ну и голоден я, братцы, как будто бы неделю во рту ничего

не было. А ведь плотно позавтракал, когда из дому уходил.

— А когда это было? Тебя я в литейном видел еще в девять утра. А теперь уже десятый час вечера. Кролик, если его не кормить двенадцать часов, подохнет. Я вообще не знаю, как это ты выдерживаешь только, — сказал один из находившихся в комнате.

— Видимо, мы не кролики, поэтому и выдерживаем. Анна Кондратьевна, не покормишь ли? — обратился Терентьев к хозяйке квартиры.

— Еще никто не ужинал. Садитесь все вместе, сейчас накрывать буду, — ответила хозяйка.

— Весь день на заводе провел, а собирался к часу дня в райкоме быть. Войду в цех — и уходить не хочется. Все-таки кто к чему привык, к тому его и тянет, — как бы оправдываясь в чем-то, произнес Терентьев. — Мастера мартеновского цеха говорили мне, что узким местом скоро будет разливка стали. Производительность печей растет, а площадь пролета для разливки остается прежней. Они уже на партийном собрании об этом говорили, а начальник цеха только огрызается: сам, говорит, знаю. Вот если бы, говорит, стены резиновые были, я раздвинул их, а ведь они не резиновые. А мастера правы, и огрызаться тут нечего, думать надо, как эту задачу решить.

Терентьев подошел ко мне.

— Не забыли о нашем разговоре? Привезли фотографию?

— Конечно, привез.

— Покажите, может быть, я и признаю его. Ведь на Путиловском я проработал без малого пятнадцать лет…

В 1932 году в Италии на одном из небольших заводиков близ Милана я встретился с бывшим работником Путиловского завода.

Нам для строящихся металлургических заводов нужны были электропечи, и меня направили в Италию для ознакомления с конструкциями печей, изготовляемых итальянскими заводами.

Прибыв в Милан, я через торгпредство направил письма фирмам, занимавшимся изготовлением электропечей, и вскоре от всех получил приглашения посетить заводы. Среди этих писем было одно из небольшого местечка под Миланом. Я уже забыл название как самого местечка, так и заводика. Но встреча, которая произошла там, сохранилась в памяти по сей день.

Секретарь торгпредства позвонил на завод и согласовал с владельцем день и час моего прибытия. Кстати он спросил, не говорит ли кто-либо на заводе по-немецки или по-французски. Владелец завода сообщил, что он сам говорит немного по-немецки, а кроме того, на заводе работает один русский.

Когда я прибыл на завод, владелец предложил мне пройти по цехам и ознакомиться с производством. Владельца завода сопровождали двое, один из которых резко выделялся. Это был коренастый, седовласый старик с энергичным подбородком и выдающимися скулами. Он молча пожал мне руку, приподняв котелок. Из-под густых взъерошенных бровей меня все время рассматривали глубоко сидящие серые глаза.

Мы прошли в большой пролет цеха, весь заставленный нагревательными печами самой разнообразной конструкции. Я остановился около одной из печей и стал ее внимательно рассматривать.

— Вот эта печь нас интересует, — сказал я владельцу завода.

— Не для Балтийского ли завода хотите ее приобрести? — услышал я голос старика в котелке.

Русские слова прозвучали для меня так неожиданно, что я резко повернулся к нему и спросил:

— Вы что, русский?

— Был русский, а теперь… вот здесь живу, — через силу, как мне показалось, произнес он конец фразы.

— И давно вы здесь?

— С 1920 года. Как тогда уехал…

— Ну, а чего вы, собственно, бежали? — вырвалось у меня.

— Все бежали, — глухо проговорил старик, — не я один.

— Сто шестьдесят миллионов тогда осталось, а вы говорите все!

Старик промолчал.

— А почему вы, собственно, думаете, что мы хотим приобрести эту печь для Балтийского завода? — спросил я.

— Еще в четырнадцатом году в такой печи на заводе нужда была. Тогда еще хотели купить. Война помешала.

— Вы что, на Балтийском заводе работали?

— И на Балтийском работал, и на Сормовском. — Старик оживился. — Может, помните? — он посмотрел на меня и, покачав головой, произнес: — Нет, не можете помнить, — малы были. Так вот, когда Путиловский завод рекорд поставил по производству паровозов, то я в паровозном цехе работал. В том рекорде и мой труд тоже есть. Станцию Перово под Москвой знаете? Там паровозное депо находится. В то время по всей России о нем слава прошла. Таких, как там, пролетов без единой колонны нигде никогда не воздвигали. А мы тогда отважились и всех удивили. Знали меня в прежней России-то, — старик замолчал и глубоко вздохнул.

Мы пошли дальше. Старик снял котелок, вынул из кармана платок и вытер им лоб и голову. Дальнейшие объяснения давал

уже владелец завода на ломаном немецком языке.

— Дайте заказ на печь-то, — с какой-то мольбой в голосе произнес, наконец, старик.

— Кем вы здесь работаете? — спросил я.

— А я здесь за всех. У хозяина, кроме денег, ничего нет. В делах он совсем не разбирается. Я у него и за конструктора, и за главного инженера, и за старшего мастера. Откровенно говоря, все производство на мне держится. Так дайте заказ-то. Не пожалеете. Все свои силы приложу, чтобы все было отлично сделано. — И еле слышно, как какой-то обет, откуда-то из самых глубин своего чрева он выдавил: — Хоть этим своей родине послужу.

Старик отошел в сторону и отвернулся от нас.

Когда я закончил осмотр завода и, прощаясь, сказал хозяину, что к нему подъедут члены советской торговой делегации, с тем чтобы повести переговоры о приобретении печей, старик стоял рядом и молчал.

— Как ваша фамилия? — спросил я его.

— Фамилию мою теперь вам знать не к чему. А заказ дайте, не обмишулитесь. Довольны будете.

Не знаю почему, но я задал старику еще один вопрос:

— А домой вас не тянет? — и сразу же понял, что этого вопроса не следовало задавать.

Старик помолчал, а затем произнес:

— Я пью.

Вот эту историю я и рассказал в квартире для приезжих нашего Северного завода. Среди слушателей был и Терентьев.

— Кто же это мог бы быть? — произнес Терентьев, когда я закончил свой рассказ. — Ведь я почти всех старых мастеров Путиловского завода помню. Вот если бы вы мне фотографию его показали, непременно признал бы. Раз он такой пост занимал, да и там, в Италии, не на последнем месте, должен я его знать.

Я вспомнил, что перед уходом с завода хозяин передал мне целую пачку проспектов с фотографиями и с описанием изготовляемых заводом печей. На одной из фотографий рядом с печью был заснят и старик в котелке.

— А ведь я, пожалуй, смогу вам и фотографию следующий раз показать этого старика. Она помещена в одном из проспектов завода, — сказал я Терентьеву.

— Привезите в следующий раз этот проспект, — стал просить Терентьев, — я опознаю его. Быть не может, чтобы не опознал, раз он в паровозостроительном работал. Ведь это же наша история, черт возьми…

Я пошел к себе в комнату, вытащил из чемодана старый

проспект, снова возвратился в столовую.

— Дайте-ка взглянуть. Ну, как не знать! — воскликнул Терентьев. — Вон, оказывается, куда улепетнул! В Италию.

— Кто это? — спросил я.

— О, это была примечательная личность. Обермастер паровозного цеха. Большой знаток своего дела. На нем все производство держалось. Только вот без рукоприкладства не обходился. Чуть что не так кто-нибудь сделает — сразу же в зубы. Не любили его рабочие, хотя и признавали — мастер на славу. Сразу же, как только царя спихнули, так и он полетел с завода. Посадили его рабочие на тачку и вывезли за ворота. Он, видимо, с перепугу из Петрограда тогда и сбежал. Поговаривали, что на юг укатил. Мы-то думали, что погиб где-нибудь на Украине или в Крыму, а он, оказывается, вон где — в Италии окопался. Тоскует, говорите? Ну, а зачем бежал, дурак эдакий. Остался бы у нас, попросил бы прощения у рабочих и стал бы дальше работать. Конечно, поучили бы маленько. Не без этого. А теперь что у него? Пьет, говорите? Душу, значит, вином залить хочет. Да разве ее можно залить после такого дела? Это только подумать — человек без Родины! Что еще может быть страшнее?

После ужина разговор продолжили.

— Да, много тогда народу разбрелось по стране. Кое-кто и в другие страны укатил. Некоторые до сих пор еще ждут, не могут примириться с потерянным. Другие одумались, пристроились и живут. Третьи поняли, что ошибку совершили, руку подняв на народ, — хотят заслужить прощение. Вы читали статью Михаила Кольцова о Василевском? — спросил Терентьев. — Прочитайте. Он пишет о русском офицере. Приехал из Франции к нашим военным в Испании. Попросил дать ему такое поручение, которое позволило бы ему получить право на возвращение на родину. Поручение очень опасное выполнил, но вернуться на родину не смог — убили его франкисты…

Таких ходящих по мукам не один, им надо помочь. Они не опасны. Опасны те, кто разрабатывает планы борьбы с нами, изучает все наши слабые места. Кое-кто гипнотизирует своей формальной логикой, а у нас ох как много доверчивых людей. Доверчивость — это наш бич. Стоит иному ласковое слово сказать, а он и тает, как стеариновая свеча от огня.

— Но есть и другая крайность, — сказал я, — излишняя подозрительность.

— Да, это верно. Кое-кто играет на этой подозрительности и создает чрезвычайно нездоровую атмосферу. Недаром товарищу Жданову пришлось об этом с трибуны съезда говорить. Только ведь дуракам, как известно, законы неписаны. Техника в период

реконструкции решает все, это верно. Но не только это нам нужно. Надо с людьми больше работать, их воспитывать. Технологию трудно, но можно поднять на высокий уровень. Человека на высокий моральный уровень поднять труднее. Для этого надо долго и упорно работать.

В тот вечер мы засиделись далеко за полночь.

Я долго не мог заснуть. Думал о Терентьеве, коренном русском рабочем, прошедшем через горнило двух революций. Вот кто настоящий хозяин земли советской. Он разумно судит обо всем. Он осторожен, но у него глубокая вера в людей. Он знает, что нужно делать и чему следует отдать предпочтение. Он знает, где находится опасность, и понимает, какими путями следует устранять ее. Иди за ним — не собьешься!

Экранная броня

Среди многочисленных предложений, поступавших в наше управление от изобретателей, были и такие, по которым сразу трудно было составить суждение. В ту пору многие изобретатели работали над экранной броневой защитой для танков.

Впервые об этом типе брони я услышал от начальника Автобронетанкового управления Наркомата обороны Дмитрия Григорьевича Павлова. Он рассказал мне, что еще во время гражданской войны им приходилось защищаться от ружейного и пулеметного огня белых, используя то, что находилось под рукой.

— Как-то мы даже мешки с мукой уложили по бортам железнодорожной платформы и укрывались за ними, ведя огонь, а потом кто-то предложил соединять заклепками тонкие листы железа и строить из них броневую защиту. В то время под руками толстых листов не нашлось и склепанные листы служили нам броней. Да и во время войны в Испании мы использовали такую броневую защиту — из двух склепанных вместе листов. Один лист, обращенный внутрь танка, был из простого котельного железа, а второй, наружный, который должен был воспринимать на себя огонь противника, изготовлялся из высококачественной стали, закаленной на очень высокую твердость.

Позже этот тип двухслойной брони усовершенствовал инженер Николаев. Он предложил листы раздвинуть и лист высококачественной стали разместить от мягкого листа котельного железа на расстоянии несколько большем длины пули.

Свою идею он разъяснял так:

— Пуля, ударившись о первый лист, затратит значительную часть живой силы на разрушение этого листа, и, следовательно, второй лист встретит ослабленный удар, к тому же изменится траектория движения пули — она будет рикошетировать, а это также усилит сопротивляемость второго листа.

Предложение Николаева мы обсуждали с военными и специалистами броневого производства, но уже тогда мне показалось, что оно не имеет практической ценности. Это все равно что на старые, изношенные штаны поставить заплату — конечно, их носить можно, но разумно ли на этом создавать новую военную технику?

«В самом деле, — думал я, — неужели не очевидно, что даже при пулевом обстреле первой же очередью из пулемета эта тонкая броневая кольчуга будет с танка сбита, а мягкое котельное железо не может служить защитой. Какая же это броня! Как бы не

повторилась история с Деренковым, но в более сложной форме. Нет, — успокаивал я себя, — принять это предложение не допустят. Ведь среди военных и техников много разумных людей».

Мне и в голову не приходило, что с таким предложением могут обратиться непосредственно на самый «верх». Но то, что я не предполагал, как раз и случилось. До меня дошли сведения о том, что в правительство внесено предложение о постановке работ по изготовлению экранной брони.

Надвинулась опасность, что заводы и исследовательские организации будут отвлечены от настоящего дела.

Предложение об изготовлении танков с экранной броней решено было рассмотреть на заседании в правительстве с приглашением военных и работников промышленности. Мы собрались в приемной и ждали вызова. В зале заседания в это время рассматривались другие вопросы. Среди приглашенных находился начальник Автобронетанкового управления Д. Г. Павлов, генерал-майор Н. Н. Алымов, полковник Пуганов и автор предложения Николаев, а также много других военных и гражданских лиц, связанных с производством танков. С большинством из находившихся в приемной я уже был знаком.

Ко мне подошел Пуганов, у нас были с ним дружеские отношения. Я глубоко уважал Пуганова за его честность в суждениях, простоту в обращении и за какую-то особую душевность, которой он обладал. Мне говорили об исключительной личной храбрости Пуганова, он был скромен, и даже его резкость в разговоре не оскорбляла.

— Ну, а каково ваше отношение к этой броне, профессор? — спросил меня Пуганов.

Я привел все свои возражения и закончил свои объяснения фразой:

— Чудес на свете не бывает, полковник!

Но тут нас пригласили в зал заседания. В круглом зале, где оно происходило, народу было немного. Я разглядел В. М. Молотова, К. Е. Ворошилова, Л. М. Кагановича, И. Т. Тевосяна, начальника Генерального штаба Б. М. Шапошникова, Б. Л. Ванникова, С. А. Акопова.

В стороне от всех, недалеко от длинного стола, покрытого красным сукном, я увидел И. В. Сталина. На столе не было ничего, кроме двух коробок папирос и спичек. Сталин медленно расхаживал. В одной руке у него был блокнот, а в другой — карандаш. Он курил хорошо знакомую всем короткую трубочку.

Когда все приглашенные вошли и разместились, Молотов сказал, что в правительство внесен проект об изготовлении

танков с новым типом брони, который и надлежит рассмотреть.

— Кто доложит? — спросил Сталин, обращаясь к Павлову. — Вы мне говорили, что эта броня была в дальнейшем усовершенствована. Может быть, сразу же и послушаем автора предложения. Он здесь? Пригласили его?

Николаев поднялся со своего места.

— Расскажите о вашем предложении, — сказал Сталин.

Николаев подошел к столу и стал докладывать. Он излагал суть предложения ясно, избегая специальной терминологии, и закончил свое сообщение чрезвычайно эффектно:

— Все существующие типы брони являются пассивными средствами защиты, предложенная нами броня является броней активной, она, разрушаясь, защищает.

Я видел, что доклад Николаева произвел очень хорошее впечатление на всех присутствующих. Слушали его с большим вниманием.

Несмотря на то что мне идея самой броневой защиты и предполагаемый метод изготовления корпусов были уже известны во всех деталях, я с интересом слушал докладчика, он образно, лаконично и просто излагал само существо предложения. «Николаев, безусловно, способный инженер, хотя эта его идея и не имеет практической ценности», — думал я в то время, когда он докладывал.

Пока Николаев говорил, Сталин курил трубочку, внимательно смотрел на него и только изредка поднимал опущенную руку с блокнотом и делал в нем какие-то пометки.

Когда Николаев произнес: «Она, разрушаясь, защищает», — Сталин вынул трубочку и повторил эту фразу:

— Она, разрушаясь, защищает. Интересно. Вот она, диалектика в действии!.. Ну, а что по этому вопросу говорят представители промышленности, товарищ Николаев? Как они относятся к вашему предложению? — спросил Сталин.

— Они возражают против этого типа броневой защиты, — бойко ответил Николаев.

— Почему?

Я видел, как Сталин нахмурился. Мне стало не по себе.

Все сидящие внимательно следили за происходящим диалогом. Я видел, как Тевосян переводил свой взгляд то на Сталина, то на Николаева.

Николаев молчал, видимо, собираясь с мыслями.

— В чем же заключается существо их возражений? — повторил свой вопрос Сталин и медленно направился к Николаеву.

Наконец Николаев, несколько волнуясь, ответил:

— Никаких аргументов по существу предложения я от них не слышал. Они просто заявляют, что чудес на свете не бывает.

— Кто так говорит? — И глаза Сталина впились в него.

Николаев заколебался, было видно, как он волнуется. И наконец, опустив голову, глухо произнес:

— Не помню, товарищ Сталин, кто так говорил.

«А ведь это моя фраза, это я сказал, — сердце неприятно заныло. — Что будет?»

— Так не помните?

Николаев, вероятно, взял себя в руки и уже тверже, нежели в первый раз, повторил:

— Нет, не помню, товарищ Сталин.

— Напрасно, таких людей помнить надо! — жестко сказал он и, резко повернувшись, подошел к столу. Вынув трубочку, Сталин начал стучать ей по крышке стола, выбивая пепел.

«А Николаев, — подумал я, — порядочный человек. Ведь как автор предложения он не только был оскорблен, но и осмеян мною перед самым совещанием. Своим ответом «не помню» он произвел на Сталина неблагоприятное впечатление. Его звезда только начинала светить, и он сам сознательно ее погасил».

Мне стало как-то не по себе. «Почему я был так резок в суждениях? Может, следовало бы с ним поговорить до того, как предложение было внесено в правительство? Разъяснить ему всю несуразность производства танков с таким типом брони. Он человек не глупый, мог понять свое заблуждение и отказаться от него. У меня опыта больше, я старше Николаева. Ну, почему я не сделал этого раньше, не поговорив с ним по-товарищески? Теперь уже поздно!»

Все это молнией пронеслось в голове, а глаза следили за Сталиным.

Вот он выбил из трубочки пепел. Поднес ближе к глазам и заглянул в нее. Затем из стоящей на столе коробки папирос «Герцеговина флор» вынул сразу две папиросы и сломал их. Положив мундштук на стол, он стал вертеть концы папирос с табаком над трубкой и заполнять ее табаком. Пустую папиросную бумагу он положил на стол около коробки с папиросами. Примял большим пальцем табак в трубочке. Медленно вновь подошел к столу, взял коробку со спичками и чиркнул.

— Вы мне говорили, — приближаясь к Павлову, произнес Сталин, вынув изо рта раскуренную трубку, — что у вас кто-то занимался в Испании этим типом броневой стали.

Павлов поднялся с места и сказал:

— Генерал Алымов.

— Он здесь?

Алымов поднялся.

— Может быть, вы нам расскажете, что вы там делали?

Алымов коротко доложил, как в Барселоне было налажено производство двухслойной брони. Листы этой брони соединялись заклепками и укреплялись на корпусе танка. Такая броня не пробивалась при обстреле ни простой, ни бронебойной пулей. Доклад его напоминал скорее рапорт.

Павлов сказал:

— Для нас, военных, этот вопрос ясен — надо начинать делать такие танки.

— Ну что же, на этом можно закончить обсуждение, — сказал Молотов. — Кто был приглашен на этот вопрос, может быть свободен.

Мы вышли из Кремля. Шел второй час ночи.

— Я вам не завидую, — похлопав меня по плечу, сказал Пуганов. — Выполнять задание, в успех которого не веришь, — препротивное дело.

Механически открыл я дверцу машины.

— Домой?

— Нет, в главк.

— Звонил кто-нибудь? — спросил я секретаря, входя в приемную.

— Звонили с Северного завода, главный инженер интересовался вами.

— Соедините меня с ним.

— Поздно, на заводе уже никого нет, только дежурный. Михаил Николаевич мне сказал, что утром опять позвонит. Может, почту посмотрите? Сегодня много почты принесли. Есть срочная.

Надо садиться за бумаги. Чириканье воробьев у окна, прикрытого шторами из бледно-желтого шелка, говорило о том, что уже светает. Пора кончать и ехать домой, хотя бы немного поспать, иначе опять головная боль. Болеть же сейчас никак нельзя.

Поднялся с кресла и подошел к сейфу, положил в него папку с документами, закрыл и опечатал сейф. Нажал кнопку звонка. Вошла секретарша с заспанным лицом, зябко кутаясь в накинутый на плечи платок.

— Вызывайте машину, Лидия Ивановна, на сегодня хватит, поехали домой!

Когда сели с секретарем в машину, передо мной вновь всплыли все детали обсуждения злополучной экранной брони. И снова заметались мысли. Итак, решение о создании танка с новым типом броневой защиты, которая «разрушаясь, защищает»,

принято. Что же делать?

Разоблаченная легенда

В конструкторских бюро до сих пор разрабатывались типы тяжелых танков, рассчитанных на стойкость против снарядного обстрела. Теперь же все эти работы затормозятся, а возможно, если нас обяжут особенно ревностно реализовывать тип экранной брони, все другие работы вообще прекратятся. Страна окажется вообще без современных танков перед лицом грозящей со стороны фашистской Германии опасности.

Нет, надо все же найти какие-то средства, убедить в том, что принято неправильное решение.

После долгих размышлений я пришел к выводу, что есть только од на реальная возможность — как можно быстрее изготовить танк с «активной» броней и наглядно показать всю нелепость конструкции. Но прежде чем сооружать танк, необходимо вначале создать эту самую экранную броню.

Начальник Автобронетанкового управления, Герой Советского Союза, комкор Павлов ко мне хорошо относился. Я решил обратиться к нему за содействием.

— Вы мне говорили, что по вашему указанию экранированную броню изготовляли. Не можете ли вы сообщить мне что-нибудь о том, как ее изготовляли и какого состава сталь была выбрана для этих целей?

— Я не металлург, как ее готовили я не знаю, а состав стали у нас, по-моему, сохранился, и я вам его перешлю. Ну, а вы-то работы уже развернули?

— Начинаем кое-что делать.

— Не кое-что надо делать, а танк с экранной броней, которую вам поручили изготовить и представить для испытаний.

— Я именно это и имею в виду. Поэтому-то и обращаюсь к вам за содействием.

— То, что у нас имеется, пошлю.

Дня через два анализ стали от Павлова был получен. Это был состав обычной хромоникелевой стали, ждать от этой стали каких-то необычных свойств не было никаких оснований. Вместе с тем работам по экранированной броне был дан полный ход, открыли «зеленую улицу», как говорили в главке и на заводах.

…В программы по отливке стальных слитков включались экзотические составы с использованием почти всех элементов таблицы Менделеева. Слитки раскатывались на листы. Из листов вырезались «карточки». Их закаливали в самых различных условиях, используя все средства экспериментальной техники. На полигонах образовались уже целые горы расстрелянных образцов,

но результаты были одни и те же — ни один из испытанных составов броневой стали даже близко не подходил по своим свойствам к тому, что нужно было получить.

Один из мастеров завода, когда мы встретились с ним на полигоне, сказал мне:

— А не добиваетесь ли вы горячего снега? Надо уж что-нибудь одно — либо вода, либо снег. Вы бы доложили там, в Москве. Жалко добро-то переводить.

Надо еще поговорить с Павловым. Может, он объяснит, как же у него такая броня выдерживала обстрел с любой дистанции. Нет ли здесь ошибки? Как они определяли бронестойкость?

Возвратившись в Москву, я вновь направился к Павлову.

— Ну, как дела идут? — встретил он меня вопросом.

— Дела у них, Дмитрий Григорьевич, идут неважно, — сказал один из работников Автобронетанкового управления.

— А из какой винтовки вы вели обстрел экранной брони, когда ее испытывали? — спросил я Павлова. — Может быть, это была не наша винтовка? Может быть, стреляли из французской, лебелевской?

Павлов нахмурился.

— Ты что думаешь, я не умею отличить русскую винтовку от французской? Я может быть, в чем другом не сумею разобраться, а оружие я знаю. Стреляли мы из русской трехлинейной винтовки образца тысяча восемьсот девяносто первого дробь тридцатого года с начальной скоростью восемьсот шестьдесят пять метров в секунду. Так-то.

«Зачем я Павлова обозлил, — промелькнуло в голове, — только этого еще не хватало. Сейчас мне это совсем ни к чему».

А Павлов гневно продолжал:

— Вместо того чтобы тень на плетень наводить да рассуждения о стрелковом оружии вести, вам следовало бы делом как следует заняться.

— Занимаемся, вам это хорошо известно.

— Головой работать больше надо, стрелять-то и без вас есть кому.

Дальше оставаться здесь было нечего.

Все удивлялись той энергии, с какой я занимался «активной» броней, оказывая необходимое содействие и помощь всем организациям, проводившим исследования и опыты. Выезжал на места, тщательно знакомился со всеми работами, немедленно принимал меры для устранения всех препятствий, задерживающих работы. Даже самый придирчивый контролер не мог обвинить меня в том, что не принимаются меры «для выполнения принятых решений».

— Ну, видать, эта броня за сердце вас взяла, — сказал мне как-то один из военных представителей, когда мы с ним поздно ночью возвращались из заводской лаборатории. — Вы что, стали верить в нее?

— Раз принято решение, надо его выполнять, — резко ответил я военпреду.

Выход может быть только один: достать образец той стали, которую Павлов испытывал, — образец брони, которая, по его утверждению, выдержала все испытания.

Надо снова идти к нему и убедить его предоставить нам образец брони — той, испанской, изготовленной в Барселоне. Расстрелять его и показать, что они ошибались.

Через три дня после своего неудачного визита к Павлову я вновь направился к нему.

Опять тот же вопрос:

— Ну, как дела?

— Пока что даже намека нет на то, что можно ждать успеха. Все испробовали, а результат один и тот же, — сказал я.

Павлов нахмурился и стал стучать карандашом по столу.

— Вы мне говорили, что испытывали такую броню; может быть, у вас сохранилась где-нибудь хотя бы одна карточка? Нам очень важно получить хоть один образец такой брони, — обратился я к Павлову с мольбой в голосе.

— Это зачем же? Проверять меня, что ли, хочешь?

Я решил схитрить и стал наговаривать на себя:

— Понимаете, мы, по всей видимости, где-то делаем ошибку в термической обработке.

— Но ведь я тебе анализы послал. Зачем же тебе образец? — упрямо повторял Павлов.

— Да анализы мы получили подробные, но ошибку делаем, вероятно, в другом. Нам надо добиться такой структуры металла, какая была у ваших броневых плит. Для этого необходимо сделать шлифы и под микроскопом посмотреть структуру стали. Это очень важно для нас. Я очень прошу помочь нам в этом.

Павлов любил, когда к нему обращались с просьбами о помощи. Он улыбнулся и сказал:

— Конечно, мне такие образцы получить нетрудно.

Я облегченно вздохнул. Образцы будут. Конечно, образцы, которые мы получим, будут не лучше, а, может быть, даже хуже тех, что изготовляли и испытывали мы. Все, что имелось в арсенале науки, нами было использовано. Что же осталось? Верить в чудо?

Через неделю после разговора с Павловым курьер принес мне тяжелый пакет, перетянутый крест-накрест шнуром и

опечатанный пятью сургучными печатями. В письме сообщалось, что направляется оригинальный образец броневой плиты, выдержавший обстрел броневыми пулями с любой дистанции.

Наконец-то образец в руках! Теперь необходимо провести сравнительные испытания. Обстрелять полученный образец вместе с образцами броневых плит, изготовленных в институте и на заводах. Результаты должны быть примерно тождественны с темп, что были получены там, в Барселоне. Чудес на свете не бывает.

На основном полигоне, где производились испытания брони, были хорошо подготовленные специалисты. Они скрупулезно записывали все результаты проведенных испытаний. Их записям доверяли все. «Испытания надо провести обязательно на этом полигоне, — подумал я. — Очень важно также создать авторитетную правительственную комиссию для оценки результатов испытаний».

Когда образцы для испытаний были готовы, я обратился к Павлову.

— Надо бы образовать правительственную комиссию для испытания образцов, — обратился я к Павлову.

— А что, получается что-нибудь с вашей броней?

— Не с нашей, а с вашей, — смеясь, сказал я. — Ведь это была ваша идея экранированной брони.

— Помогли вам образцы? — спросил Павлов.

— Конечно, мы в точности такие же сделали, как и ваши — вот теперь надо провести испытания, а после испытаний и производство можно будет начинать. Кого предложите председателем правительственной комиссии?

— Кого же еще, тебя, конечно, — милостиво предложил Павлов.

— Меня председателем назначать нельзя. Я — лицо заинтересованное. Могут сказать, что необъективного человека назначили и он тенденциозно подошел к подготовке решений комиссии.

— Я тебе доверяю, — сказал Павлов.

— Вы-то доверяете, но ведь следует устранить всякие сомнения в правильности заключения комиссии. Ввести меня в состав комиссии следует, а председателем должен быть человек с непреклонным авторитетом. Лучше, если это будет не гражданское лицо, а военный. Ведь будут использоваться танки военными, они и должны дать оценку новой танковой брони.

— Это правильно, — сказал Павлов. — Ну что же, можно назначить генерал-майора Алымова. Ему я доверяю, как самому себе.

Приехав за день до начала испытаний, я привез пять броневых плит — четыре, изготовленные нашими заводами, и одну, полученную от Павлова. О всех деталях испытаний договорился с работниками полигона и стал ждать приезда остальных членов комиссии.

Когда вся комиссия была в сборе, генерал Алымов сказал:

— Посмотрите, он совершенно не верил в эту броню, а теперь заботится о проведении работ больше, чем сам автор предложения.

— Я держусь правила, — ответил я Алымову, — до принятия решения можешь спорить и возражать сколько угодно, а если решение принято — выполняй.

— Это по-военному, — одобрительно произнес Алымов.

— Ну что же, можно приступать? — спросил я Алымова.

— Начнем с самой короткой дистанции.

После первых выстрелов работник полигона, ответственный за испытания, сказал:

— Пробиты все образцы.

Дистанцию увеличили вдвое. Опять пробиты все пять карточек, сообщили испытатели.

Алымов спросил:

— Какие пять? Мы должны испытать не пять, а четыре. — И он направился к месту закрепления броневых карточек. Подойдя к расстрелянным образцам брони, Алымов в сильном раздражении стал кричать: — Кто поставил эту карточку, по чьему распоряжению это сделано?

Он узнал образец брони, присланный мне Павловым.

— Это сделано по моей просьбе, — спокойно сказал я Алымову.

— Зачем вы это сделали? — спросил меня Алымов.

— Вы вместе с комкором утверждали, что ваша «активная» броня полностью защищает от бронебойных пуль с любой дистанции. Теперь видите сами, что это не так и ваша броня пробивается так же, как и образцы, изготовленные нашими заводами.

— Не понимаю, что произошло! Почему она пробита, — в растерянности сказал Алымов.

— А я понимаю, — стараясь быть спокойным, произнес я. — Вы ввели в заблуждение правительство. Эта броня и не могла выдержать тех условий, о которых вы докладывали правительству.

— Надо прекратить испытания, — потребовал Алымов.

— Нет, надо их довести до конца и выполнить всю намеченную программу.

Алымов махнул рукой и отошел в сторону.

Испытания были закончены. Журнал стрельб был составлен по всем существовавшим на полигоне правилам, и члены комиссии, включая Алымова, поставили свои подписи под составленными документами. Под расписку я взял с собой одну из копий.

Когда мы вернулись в Москву, ко мне в главное управление тотчас же буквально влетел разъяренный Павлов.

— Это ты что затеял?

Я знал, что битва выиграна, но этот выигрыш может только повредить мне. Броня не принадлежала больше ни автору предложения, ни Павлову. А доложить о том, что произошла ошибка и следует приостановить дальнейшие работы, никто не отважится. Павлов будет теперь на моей стороне, и хоть он сейчас кричит, но у него нет другого выхода, как внести новое предложение. Надо ему в этом помочь.

— А знаете, Дмитрий Григорьевич, — начал я, — не пора ли вообще отказаться от танковой брони, защищающей только от пуль. Независимо от того, выдерживает она пулевой обстрел или нет. Появилась противотанковая артиллерия, и надо создавать защиту от снарядов, а не от пуль.

Павлов насторожился. Это, пожалуй, выход и для него.

— А ведь ты правильно рассуждаешь. Я сам уже об этом думал. Давай об этом поговорим следующий раз, — и он ушел, уже успокоенный.

Через несколько дней при встрече с Павловым я вновь поднял вопрос о новых танках с тяжелой броней, защищающей от обстрела снарядами.

— Создать такие танки нелегко, но если ты поможешь, то мы могли бы быстро приступить к работам.

Павлов усмехнулся и сказал:

— А я ведь тоже не лыком шит. — Он вынул из своего несгораемого шкафа листок бумаги и протянул мне. — Вот смотри.

На короткой записке о необходимости начать разработку тяжелых танков было начертано: «Я — за, Сталин».

Спокойно, но с иронией Павлов спросил меня:

— Ну, как будешь дальше действовать? Решения ждать или сразу к работе приступишь? Вы, бюрократы, обязательно потребуете официальную бумагу, чтобы с номером была, а мне больше ничего не требуется — я буду действовать.

В душе я ликовал. С «активной» броней было покончено. Теперь танковое производство будет развиваться как следует — все входит в разумное русло.

Испанский опыт

Из Испании вернулись танкисты, и у нас непрерывно шли совещания. Водители танков подробно рассказывали о том, как вела себя наша техника в конкретных условиях боя. Они детально объясняли, что происходит с машинами, как устранялись возникавшие помехи и неполадки и что необходимо было бы сделать, чтобы избежать нежелательных сюрпризов в будущем.

А мы слушали, задавали вопросы и записывали, чтобы все существенное незамедлительно использовать в наших конструкциях при проектировании новых машин. Во время этих совещаний кто-то рассказал о том, как один из летчиков — Герой Советского Союза — сам, по собственному разумению, защитил себя листом железа. Нам было предложено немедленно организовать производство авиационной брони.

У нас не было тогда ни времени на долгие размышления, ни опыта, чтобы быстро наладить производство. Мы с Тевосяном и другими инженерами, работавшими на заводе Круппа, перебрав в памяти марки тонкой брони, изготовлявшейся во время нашего пребывания в Германии, вспомнили одну из них и, приняв ее за основу, быстро начали ее производство.

Уже после того как первые партии нашей авиационной брони прошли в Испании боевое крещение, нам сообщили, что на немецких «мессершмиттах» также установлены броневые щитки для защиты летчика, а когда нам доставили для исследования такие броневые щитки со сбитого немецкого самолета, то оказалось, что это наши же по существу броневые детали: они имели примерно тот же химический состав и форму. Круг замкнулся. Мы взяли эту броню с завода Круппа, немецкие фирмы — от нас, с наших сбитых самолетов.

Мысль о необходимости защитить летчиков боевых самолетов возникала не раз, но в то время на всех авиационных заводах шла жестокая борьба за снижение веса машин, и поэтому предложения о броневой защите не получали одобрения.

Но жизнь, как известно, всегда вносит свои поправки в любые планы, сложившиеся концепции и представления. После получения первых сведений от летчиков об эффективности броневой защиты, в исследовательских институтах, занимавшихся авиационными материалами, а также в лабораториях, изучавших броневые стали, появились люди, с жаром занявшиеся созданием броневой защиты для летчиков.

Упорные работы исследователей завершились успехами.

У нас появились хорошо изученные и детально испытанные

типы авиационной броневой стали.

Уже во время войны, в 1942 году, двое ученых, С. Т. Кишкин и Н. М. Скляров, за создание авиационной брони получили Государственную премию. Разработанные ими типы броневых сталей спасли жизнь не одного нашего летчика. В начальный же период этого нового и сложного производства трудности были огромны.

Я вспоминаю, какие мучения у нас вызывали небольшие отверстия по краям броневых щитков, которые необходимо было располагать с высокой точностью друг от друга. При термической обработке деталей эти отверстия смещались, и многие превосходные детали военной приемкой браковались.

Все делалось с большой поспешностью, и детально разбираться во всем не было времени. Позже выяснилось, что эти чрезвычайно жесткие требования ничем не вызывались, а появились в результате механического перенесения существовавших технических условий на обработку в других областях авиационной техники. Отверстия были необходимы, как мы узнали позже, просто для того, чтобы через них пропускать шнурок для крепления обивки.

…По мере того как из Испании стали возвращаться участники боев, мы все чаще стали обсуждать с ними вопросы практического поведения нашей военной техники, а также военной техники противника. Информация вернувшихся из Испании представляла для нас невероятную ценность, так как позволяла судить о достоинствах и недостатках отдельных узлов и деталей вооружения и вносить необходимые коррективы в производство. Кроме того, рассказы участников боев передавали нам яркие эпизоды происходившей борьбы. Они были сильным стимулом к интенсификации наших работ.

Было ясно, что мир стоит на пороге большой войны. Это требовало напряжения всех сил, быстрейшего окончания всех начатых работ как по реконструкции заводов, так и по завершению разработки новых образцов военной техники.

Это было очень давно…

Наша промышленность, в том числе оборонная, шла в гору. Ее большие достижения были очевидны, и особенно в области самолетостроения. Советская авиация становилась одной из лучших в мире. В те годы совершили свой исторический полет советские летчицы — Гризодубова, Раскова, Осипенко. Коккинаки пролетел без посадки от Москвы до Владивостока. В это время было много и других примечательных событий. Москва чествовала героев. На торжественные встречи, как правило, приглашались и мы — работники оборонной промышленности.

Когда в Москву вернулся самолет «Родина», мы его встречали на Ходынском поле, где тогда был центральный аэропорт, а затем направились в Кремль на прием, организованный в честь героинь летчиц. Этот прием запомнился мне своей какой-то необычайностью, простотой и душевностью.

В Грановитой палате было сервировано два больших стола, установленных в форме буквы «Т». Мое место находилось за длинным столом ближе к концу. В центральной части первого стола сидел Сталин. Здесь находились другие члены Политбюро.

Одна за другой в Грановитой палате появились героини. Все встали, начались аплодисменты. Взволнованные летчицы подошли к Сталину. Раскова от наплыва чувств заплакала. Сталин обнял ее за плечи и посадил рядом с собой. Мы видели слезы, которые ручьями текли по ее лицу. Сталин стал гладить Раскову по голове, а затем, обращаясь к Чкалову, которого очень любил, смеясь и подтрунивая над ним, сказал:

— Чкалов, что теперь делать будешь, смотри, куда женщины слетали?

Чкалов с места крикнул:

— Есть еще много белых пятен, нам есть еще куда летать.

Настроение у всех было приподнятое, все были возбуждены и наполнены радостным чувством большого подвига, совершенного советскими женщинами.

И вдруг Сталин поднялся со своего места и стал говорить.

Никогда ни до этого, ни после я не слышал от него ничего подобного, ни по манере говорить, ни по интонациям, ни по необычайности затронутой им темы.

— Это было очень давно, — начал он, — может быть, пять тысяч, может быть, десять тысяч лет назад. Человечество жило охотой. Мужчины били дикого зверя и птицу и приносили свою добычу домой. Женщины готовили пищу. Вместе с убитыми животными охотники приносили иногда молодых животных и

птенцов и отдавали их своим женам. Они их выкармливали и приручали. — Сталин остановил свое повествование и, окинув взглядом сидящих за столом, стал продолжать. — Охота, как известно, занятие ненадежное, иногда посчастливится — убьешь что-нибудь и будешь сыт, а то можно два-три дня голодным проходить. У женщин же в это время появился постоянный источник питания — одомашненные животные и птицы. Таким образом, в их руках сосредоточилась экономическая власть. Этот период в истории развития человечества мы называем матриархатом. Он длился недолго. Затем женщина попала под двойной гнет — своего господина — мужа и под власть государства, во главе которого также стояли мужчины.

Когда Сталин говорил, в зале была полная тишина, не слышно были ни стука ножей о тарелки, ни голосов, которые до этого веселым гулом наполняли Грановитую палату.

Все слушали не сводя глаз с рассказчика.

Слезы у Расковой просохли, и она, склонив голову набок и подняв вверх глаза, казалось, застыла в этой позе.

Но вот Сталин остановился и с каким-то необычным озорством весело закончил:

— И вот сегодня женщины отомстили нам — мужчинам. — И опять обращаясь к Чкалову, тем же дразнящим топом произнес: — Что же ты, Чкалов, теперь делать будешь?

Все за столом пришли в движение, раздался смех, зазвенели стаканы, наполненные вином, застучали ножи и вилки.

Я сидел, задумавшись. И вдруг где-то как электрический ток пробежало: «Ну почему он не всегда такой?»

Награждение

А жизнь шла своим чередом. Расширялись заводы, строились новые, совершенствовалась технология производства, и новая военная техника все в большем количестве шла на вооружение армии.

В наркомате поговаривали о том, что составляются списки работников для награждения. Я уехал на Северный завод. Здесь я узнал о награждении. Главный инженер завода разыскал меня в одном из цехов и сообщил, что по радио только что передали Указ Президиума Верховного Совета, и тут же меня поздравил с орденом Трудового Красного Знамени. Я поблагодарил его и спросил:

— А чем вы награждены?

Он замялся и ответил:

— Директор и я получили ордена Ленина.

В этот же день пришла телеграмма от семьи с поздравлением.

А вскоре всех нас пригласили в Кремль.

Вручение наград происходило в Свердловском зале. Мы заняли места, и вот из боковой двери появился Михаил Иванович Калинин. Все встали и раздались аплодисменты.

Затем секретарь Президиума Верховного Совета А. Ф. Горкин стал называть фамилии награжденных — они подходили к Михаилу Ивановичу, он поздравлял каждого с наградой и, вручая ее, жал руку.

И в это время произошло неожиданное. Когда одному из рабочих Мариупольского завода имени Ильича Михаил Иванович вручал орден, награжденный произнес:

— Михаил Иванович, разрешите мне слово сказать.

Я видел, как кое-кто заволновался. Перед вручением правительственных наград руководители заводских коллективов договорились о том, кому следует выступить и поблагодарить правительство за заботу и высокую оценку труда судостроителей.

«Что он скажет? А вдруг будет произнесено что-то не то? Не испортит ли он нам этот торжественный день?» — так было написано на их лицах.

Товарищ Калинин, весело улыбнувшись, ответил:

— Конечно, можно, говорите!

В зале началось движение, прокатился тихий шепот:

— Кто он?

Награжденный, невысокий рабочий лет сорока пяти, повернулся к сидящим в зале и сказал:

— Товарищи! Я работаю у себя в цехе в самом темном углу. Я

топлю печи для нагревания слитков. Мое дело следить за форсунками, нужную температуру в печи держать. В углу, где я работаю, темно и грязно — кругом мазут. Начальство ко мне никогда не ходит. Да меня там и разглядеть нельзя. А вот Советская власть меня разглядела, и не только разглядела, а и в Кремль меня пригласила и орден мне дала.

И потом, вытянув правую руку к сидящим в зале, он произнес:

— Ну, скажите мне, есть ли еще где-нибудь на свете такая власть, как наша, Советская? Вот за это я и хочу сказать нашему правительству рабочее спасибо.

Я видел, как были смущены те, кто волновался. Мы были буквально потрясены искренностью этой простой бесхитростной речи, и как бледна была по сравнению с ней речь нашего уполномоченного от группы.

После награждения мы стали обсуждать этот случай. Многие чувствовали какую-то неловкость. Чего, собственно говоря, мы опасались? Какое было основание думать, что будет сказано не то, что нужно?

…На следующий день наркомат устроил для награжденных банкет. В зале ресторана «Москва» собралось много известных во всей стране судостроителей. Среди группы работников с одного из старейших заводов — Сормовского — находился Петр Андреевич Заломов. Мы знали его главным образом как прототипа Павла Власова — главного героя романа Максима Горького «Мать».

Ко мне подошел старый сормовский рабочий. На нем была синяя косоворотка с белыми крапинками и сапоги «в гармошку». Через небольшие овальные стекла очков смотрели строгие серые глаза. Проведя рукой по длинной редкой бороде, обильно пронизанной серебряными нитями седины, он поздоровался и сказал:

— Тебя признал, хотя и давно не видел. Практику ты у меня проходил, когда студентом был.

А затем, мотнув головой в сторону Заломова, проговорил:

— Правильный, рассудительный человек. Каждый у него учиться может. Сурьезный. Уж ежели за что возьмется — смело иди за ним. Не обмишулишься. Когда он в партию вступал, так сам себе экзамен учинил. Проверил себя наперед. Выдержит ли он все, что большевик на своей дороге встретить сможет. Такое он себе испытание наметил, сказать, не всякий поверит. Мы, сормовичи, знаем все доподлинно. Раскалит докрасна железный прут и к руке пониже локтя его приложит. Кожа волдырями поднимется — мясо горит, а он терпит. Потом под ногти стал

себе иголки втыкать — и это выдержал. Вот тогда он и сказал себе: «Могу, выдержу пытки, если арестуют». И вступил в партию. Вот я и говорю всем — у Заломова надо учиться всем нам.

Затем подошли награжденные с других заводов. Все были возбуждены и радостны.

Наркомат разделили

Быстрорастущее производство разнообразных и сложных видов вооружения, непрерывная модернизация его и организация производства многих совершенно новых видов военной техники значительно усложнило руководство оборонной промышленностью. Наркомат рос не по дням, а по часам. Возникали все новые управления и отделы, количество сотрудников росло, но и трудности также увеличивались. К наркому и его заместителям трудно было пробиться. Руководители наркомата физически не могли справиться с возросшим объемом работы.

Радикальное решение по устранению этих трудностей можно было найти только путем разукрупнения наркомата. В начале 1939 года было принято решение разделить Наркомат оборонной промышленности на четыре наркомата — Наркомат авиационной промышленности, Наркомат вооружения, Наркомат боеприпасов и Наркомат судостроения. Три наркома — М. М. Каганович, Б. Л. Ванников, И. П. Сергеев — были назначены, а с утверждением наркома судостроительной промышленности произошла заминка.

Из всех руководящих работников Наркомата оборонной промышленности лучше всех знал судостроение Тевосян, и все ждали, что наркомом назначат его. Но решения все еще не было.

Я видел, как нервничал Тевосян. Это был человек большой скромности. Он никогда, как мне кажется, даже не помышлял о том, чтобы быть на виду и занимать какие-то видные посты. Это был прежде всего человек долга. Каждую крупицу своего времени он старался использовать на то, чтобы делать что-то полезное для партии и страны.

Скромность Тевосяна и желание быть незаметным была широко известна всем, кто его близко знал. Мне вспомнилось, как еще в студенческие годы, когда мы выезжали из Баку в Москву учиться, Тевосяну выдали шубу на лисьем меху. Бакинские друзья боялись, что он в суровые московские зимы будет мерзнуть. Эту шубу он ни разу не надел, даже в самые сильные морозы. Ее износил живший тогда вместе с нами в одной комнате другой студент — Зильбер, а Тевосян ходил в той же потертой кожаной куртке — единственной верхней одежде, которую он носил в студенческие годы.

И вот в один из этих тревожных дней мне позвонила секретарь Тевосяна:

— Иван Тевадросович сильно нервничает. Хорошо, если бы

вы зашли к нему.

Со своего четвертого этажа я спустился на третий и вошел к нему в кабинет.

Тевосян был один. Он осунулся, и на фоне черной шевелюры особенно отчетливо выделялось бледное, с каким-то зеленоватым отливом лицо, на котором горели большие черные глаза.

Мы поздоровались.

Он улыбнулся вынужденной улыбкой больного человека.

— Уйду на завод. Снова буду работать мастером.

— Возьми меня заместителем, — предложил я.

— Я тебе серьезно говорю.

— А я тоже не шучу. Ты знаешь, как бы мы могли еще поработать.

Он замолчал и закурил папиросу. В это время вошла секретарь и сказала:

— Только что звонили от Кагановича. Он созывает коллегию и просит немедленно прийти к нему.

— Вам тоже нужно быть на коллегии, — сказала она, обращаясь ко мне.

Войдя в зал заседания, Тевосян направился к Кагановичу и занял место неподалеку от него. Я сел в другом конце стола и не спускал с него глаз.

М. М. Каганович любил собирать заседания коллегии по всякому поводу и даже без повода. Я уже не помню, какой вопрос обсуждался на коллегии, но хорошо запомнил, как в середине этого заседания раздался звонок телефона, который стоял на столе рядом с Кагановичем.

Лицо его сразу изменилось, когда он приложил к уху телефонную трубку.

— Здесь, товарищ Сталин, — услышали мы. — Сейчас передаю ему трубку. — И затем, обращаясь к Тевосяну, сказал: — Возьми трубку, товарищ Сталин тебя вызывает.

Я вслушивался в каждое слово Тевосяна.

— Сейчас выезжаю, товарищ Сталин. Через пятнадцать минут буду у вас.

И он вышел из зала заседаний, а я провожал его глазами до тех пор, пока за ним не закрылась дверь.

Заседание коллегии быстро закончилось, и я, прежде чем подняться к себе, зашел в кабинет Тевосяна.

— Я прошу вас немедленно, как только Тевосян появится, известить меня об этом, — сказал я его секретарю.

Шли часы, а Тевосян не возвращался.

Но вот ко мне позвонил его секретарь:

— Иван Тевадросович просит зайти вас к нему.

Когда я вошел, Тевосян поднялся с кресла и, вынув из сейфа бумагу, протянул ее мне.

— Вот, читай.

Это было постановление о моем назначении начальником главка Наркомата судостроительной промышленности.

— А кто же у нас нарком?

Тевосян помолчал, потом, смущенно улыбнувшись, устало произнес:

— Наркомом назначили меня.

— Чего же ты до сих пор ничего об этом не сказал?

— Назначение состоялось несколько часов назад. Товарищ Сталин спросил, кого бы я хотел назначить начальниками главных управлений. Я назвал троих, в том числе тебя, и просил разрешить представить предложение относительно остальных несколько позже. Ну вот, опять вместе работать будем… Надо будет дом искать для наркомата и главков. Я уже дал задание поискать помещение, но если у тебя будут какие-то предложения, то позвони.

Надо было незамедлительно приступать к выполнению дополнительных функций, связанных с образованием нового наркомата. У нас в главке ничего не изменилось, за исключением того, что нам предложили побыстрее перебираться из занимаемых в Уланском переулке помещений. Все здания Наркомата оборонной промышленности переходило в ведение Наркомата авиационной промышленности.

К нам пришел наш старый управляющий делами и сказал:

— Мы вас любим и уважаем, но вы теперь здесь гости, а гости не должны долго задерживаться у хозяев. Так что я просил бы дать указание вашим помощникам побыстрее начать переселение. В первую очередь нам нужны вот эти две комнаты.

Вскоре переселение закончилось, и главк стал продолжать работу в другом здании.

Через несколько дней М. М. Каганович созвал прощальное заседание коллегии, были приглашены и все начальники главных управлений. Когда все собрались, он поднялся и еще раз сказал о том, что наркомат разделен на четыре, перечислил, кто назначен наркомами вновь образованных наркоматов, пожелал новым наркомам всяческих успехов, а в заключение сказал:

— Вот вам по карандашу на прощание, и больше я вам ничего не дам. Я уже старик, а вы люди молодые, наживайте себе добро сами.

Каганович сдержал слово — выпустил всех новорожденных наркомов «голенькими», и пришлось им обзаводиться всем заново.

…Наркомату судостроительной промышленности было передано здание Института иностранных языков по Петроверигскому переулку.

В здании разместиться все главки не могли. Поэтому для трех главков было передано пятиэтажное здание в конце нынешней улицы Жданова, прежней Рождественки. Два этажа в этом здании были отведены нашему главному управлению.

Переход нашего главного управления в новый наркомат совершенно не изменил его программы. Как было задумано, что наш главк будет заниматься производством броневой стали всех видов и назначений, так это направление деятельности и сохранилось, хотя программа производства броневой стали для судостроения и возросла. Нас стали часто приглашать в Наркомат Военно-Морского Флота, на заседаниях коллегий наркомата постоянно присутствовали офицеры Военно-Морского Флота, а альбомы с фотографиями военных судов всех стран мира стали у нас настольными книгами.

В то время некоторые деятели, имевшие касательство к созданию вооружения, сомневались в целесообразности строительства тяжелых кораблей-линкоров. А в автобронетанковом управлении многие открыто выражали свое отрицательное отношение к созданию флота пяти морей и океанов.

— Всю броню нам надо использовать на сооружение не линкоров, а танков, — говорили они.

Мощности бронепрокатных цехов были пока невелики, и брони одновременно и для кораблей, и для танков не хватало. Сооружение бронированных кораблей сдерживало производство танков.

Не будучи военным, я не мог оцепить целесообразность строительства линкоров, но самые общие соображения вызывали у меня сомнения в необходимости строить тяжелые корабли.

Как-то Тевосян созвал коллегию наркомата, но только все собрались, как его вызвали в правительство. Тевосян попросил своего заместителя Редькина открыть заседание и начать работу без него.

— Я скоро вернусь. Вопрос, в обсуждении которого я должен участвовать, хоть и очень важный, но много времени не потребует, — сказал он перед уходом.

Редькин не хотел рассматривать намеченную повестку дня в отсутствии Тевосяна и предложил обсудить с судостроителями и моряками, следует ли в нынешних условиях строить линейные корабли и нельзя ли вообще без них обойтись.

— Ну, кто может обосновать необходимость иметь

линкоры? — обратился Редькин к присутствующим. — Вы сможете? — спросил Редькин меня. — Ведь ваш главк для них броню делает, вам легче и доказывать.

Я сказал, что мне легче привести доводы, почему линкоры не нужны, а защищать необходимость их строительства должны наши заказчики — представители Военно-Морского Флота.

Разгорелся спор. Аргументы военных моряков не могли меня убедить, зато я своей резкой критикой навлек на себя их гнев. Один из моряков, участвовавший в споре, сказал, что у него вызывает недоумение, как могли поручить человеку, который не считает целесообразным сооружение бронированных кораблей, руководить производством брони для них.

— Без веры в то, что делаешь, трудно управлять, — закончил он свое выступление.

Редькин расстроился, он не ожидал, что его затея так закончится.

— Зачем вы так резко возражали на его доводы? — корил он меня потом.

Но время шло, и события развивались.

Европу охватил пожар войны, вовлекая в нее все новые страны.

Высадка гитлеровских войск в Норвегии свидетельствовала о том, что тяжелые бронированные суда не находят применения. Германия оккупировала Норвегию, не имея по существу тяжелого флота, а Англия, обладая таким флотом, не могла ей воспрепятствовать в этом.

Уже значительно позже работы по строительству линкоров были прекращены, но я в это время уже работал в другой области.

Рабочая смекалка

Жизнь шла своим чередом. Возникали новые задачи, и на пути их решения вставали, казалось бы, непреодолимые трудности. В такие периоды лучше всего и проверялись люди.

Некоторые «признанные авторитеты» силой обстоятельств отодвигались в сторону, а им на смену выходили те, кто имел более зоркий глаз, лучше знал дело, обладал большей волей, энергией и смелостью в решении этих сложных задач.

Одно время Северный завод начало лихорадить из-за трудностей, встретившихся с производством артиллерийских башен.

После горячих споров и дискуссий на совещаниях у директора и главного инженера завода в конце концов все единодушно пришли к заключению, что необходимо или пристраивать новый пролет, или же часть программы передать другому механическому цеху.

Ни одно из этих предложений не отвечало на вопрос, каким же путем выполнить план текущего месяца, ибо на пристройку нового пролета и передачу заказов необходимо было время. Казалось, что никакого выхода из сложившейся ситуации нет.

И вот в это время мастер цеха сообщил, что одна из молодых девушек, работавших на станке по обработке броневых деталей, внесла предложение, позволяющее на установленном в цехе оборудовании втрое увеличить производительность. Предложение заключалось в том, чтобы вместо одной детали обрабатывать сразу четыре, скрепляя их скобой вместе. Предложение было немедленно опробовано — и оказалось осуществимым.

На заводе заговорили о девушке-рационализаторе, а по всей заводской, территории были развешаны ее фотографии. Эта история всколыхнула весь коллектив, показала, что даже из очень трудного положения может быть найден выход.

Кое-кого, в особенности старых мастеров завода, предложение молодой станочницы сильно задело. Многие стали думать о том, что можно было бы еще сделать для дальнейшего улучшения и упрощения процесса производства. Стали появляться предложения по изменению формы инструмента, улучшению резки деталей. Дело закончилось совершенно неожиданным.

Как-то на место работ пришел старый мастер кузнечно-прессового цеха Осипов. Внимательно просмотрев весь процесс производства башен, он предложил совершенно новую технологию, в которой вообще не было ни операций вырезки

деталей, ни их обработки, ни сварки. Он предложил башни штамповать из листа целиком. Это повело к такому убыстрению процесса их производства, что завод и главное управление обратились в правительство с просьбой о разрешении сдать все, что было запланировано на год, в течение трех месяцев.

Сложная задача была разрешена потому, что значительная часть участвующих в производстве была вовлечена в творческий процесс поисков разумных решений. И такие решения были найдены. Это лишний раз свидетельствовало о могучих творческих силах, скрытых в народе. Задача заключалась в том, чтобы привести эти силы в действие.

Но иногда в процессе производства возникали и такие загадки, на которые трудно было найти сразу ответ.

Загадки производства

В конце 1939 года, как раз в те дни, когда начались военные действия на границе с Финляндией, мне сообщили, что на Южном заводе неблагополучно с производством броневой стали для танков. Появился какой-то новый вид брака, с которым в заводской практике раньше не приходилось сталкиваться. Работники завода находились в состоянии полной растерянности и не знали, какие следует принимать меры для ликвидации брака.

Отгрузка листов для завода, изготовляющего танковые корпуса, была полностью прекращена. Все понимали, что как только на заводе будет исчерпан запас листа, то приостановятся все работы по изготовлению корпусов и выпуск танков. Создалось чрезвычайно опасное положение.

Для расследования причин брака и принятия необходимых мер наркоматом была немедленно создана комиссии специалистов. Председателем комиссии утвердили меня.

Прибыв на место, мы вместе с работниками завода приступили прежде всего к осмотру забракованных листов. Броневые листы напоминали слоистое пирожное. Это был не плотный металл, а как бы пакет, сложенный из отдельных листиков разной толщины, только кое-где скрепленных друг с другом. Расслой — так окрестили металлурги этот вид брака.

В чем же дело? Что является причиной этого брака? Какие силы раздирают или разъединяют лист на эти тонкие слои?

Кое-кто из заводских специалистов утверждал, что причиной брака является сильная газонасыщенность стали. При прокате слитков с большим содержанием газов газовые пузыри раскатываются и разделяют металл на отдельные слои.

— Не листы, а вафли какие-то, — сказал один из членов комиссии, рассматривая разложенные для осмотра образцы забракованного металла.

— Почему же раньше этого не было? — спросил я одного из сторонников объяснения причин брака газонасыщенностью стали.

— Очень просто, сильно перегревают металл в печи. При повышенной температуре растворимость газов в стали, как известно, повышается.

— Но почему раньше металл не перегревали, что повело к этому? — донимал я заводских работников.

— Об этом надо сталеваров спрашивать. Металл боятся застудить. Не успевают все разлить — «козла» в ковш посадят. Вот и все объяснение. Страхуются люди, — ответил один из

сторонников «газовой теории».

Другие утверждали, что дело не в том, что сталь перегревают — наоборот, сталь выпускают из печи слишком холодной. А при разливке ее при очень низкой температуре, газы, которые всегда в стали содержатся, не могут из холодного, вязкого металла подняться и в виде газовых включений остаются в слитке. Следует не снижать температуру выпускаемой из печей жидкой стали, а, наоборот, поднять ее, предлагали они.

Некоторые из работников завода связывали брак с низким качеством огнеупорного кирпича, который стал поступать в цехи в последнее время.

Было много и других объяснений, в том числе и такие, что кто-то умышленно вредит на заводе.

— Это же совершенно ясно, — шептал один из таких «исследователей». — Вы только свяжите вместе даты, когда появился брак и когда начались военные действия на финской границе, и все станет ясным.

«Надо поговорить с мастерами-сталеварами, что-то, вероятно, изменилось за последние дни или в технологии производства, или в составе переплавляемого в печи металла», — подумал я. Когда я с этим вопросом обратился к одному из наиболее опытных мастеров, он пожал плечами и ответил:

— Да ничего не изменилось — как работали, так и работаем..

— Вот, говорят, что металл вы стали сильно перегревать в печи, — начал было я.

— Да что мы очумели, что ли, перегревать сталь-то. Что мы враги, что ли, себе. Не понимаем разве, что нельзя этого делать.

— А огнеупорный кирпич для печей и ковшей для разливки не хуже стал? — спросил я мастера.

— Кирпич, каким он был, таким и есть. Не хочу на других напраслину возводить. Не нахожу я различия в кирпиче.

— В чем же дело? Чем вы объясняете этот брак? — спросил я сталевара. — Ведь столько времени до этого плавили этот металл, и все было нормально. Что же случилось?

— Ума не приложу. Даже не знаю, на что подумать, — сокрушенно развел руками мастер.

Я ушел из цеха и направился в заводскую лабораторию. Здесь также занимались выяснением причин брака. У микроскопа сидел один из членов нашей комиссии, крупный специалист в области металловедения. Он рассматривал шлифы и детально расспрашивал заведующего лабораторией о всех исследованиях, проведенных в лаборатории до нашего приезда.

— К чему же вы все-таки склоняетесь? Раскатанные это газовые пузыри или частички шлака, а может быть, огнеупорного

материала?

— Конечно, это газовые пузыри, — решительно произнес заведующий лабораторией.

— Если это газовые пузыри, что же вносит в сталь этот газ. Мастера и у печей, и на литейной канаве, где идет разливка, утверждают, что у них в технологии ничего не изменилось, — сказал я. — Они же опытные работники и не первый год эту сталь изготовляют.

— Вот это для всех нас является загадкой. Все уже нами проверено, а установить причину не можем. В цехах такое уныние, что заходить туда не хочется, — сокрушался заведующий лабораторией.

Я вышел из лаборатории и направился к себе, в отведенную мне для работы комнату.

Чем же еще можно объяснить высокую насыщенность газами жидкой стали, помимо того, что уже было нам рассказано. Что может быть источником газов?

И вдруг в памяти всплыла одна старая, но еще не совсем разгаданная история с ферросплавами. Начало этой истории относится к 1923 году. В то время, будучи еще студентом, я работал в лаборатории электрометаллургии Московской горной академии. Как-то к нам прислали для исследования кусок сплава — ферромарганца. Он был сильно пористым и покрыт бурым слоем окислов.

Заведующий лабораторией электрометаллургии профессор К. П. Григорович, передавая мне этот образец, сказал:

— Произошла какая-то загадочная история, и нам требуется раскрыть ее. Сормовский завод получил с одного из металлургических заводов Юга вагон ферромарганца.

Ферромарганец был принят приемщиком из Сормова, погружен в вагон, а вагон запломбирован. Когда вагон на Сормовском заводе открыли, то обнаружили вместо металла бурый порошок окиси, в котором нашлось только несколько кусков металла. Один из этих кусков нам и направили для исследования. Мы должны будем определить, чем, собственно, этот ферромарганец отличается от обычного стандартного сплава и определить возможные причины распада и окисления его.

Проведенные исследования не обнаружили в доставленном нам образце никаких отклонений от нормы. Установить причины распада ферромарганца нам тогда не удалось.

Прошло еще пять лет. Я уже закончил Горную академию и работал в Институте минерального сырья, где проводил исследования под руководством профессора Э. В. Брицке. Замечательный советский ученый, избранный впоследствии

академиком, Брицке был инициатором постановки многочисленных важных исследований, организатором ряда научных учреждений. В то время Брицке, в частности, занимался поисками путей наиболее рационального использования наших отечественных марганцевых руд. Мне было предложено провести изучение одного нового технологического процесса выплавки ферромарганца. Я провел в небольшой лабораторной печи первую плавку, вынул из печи полученный шарик сплава, положил его в стеклянный стаканчик с притертой пробкой и вышел из комнаты. Я вернулся через несколько часов и увидел лежащую рядом со стаканчиком пробку. Поверхность металлического шарика была покрыта сеткой мелких трещин. Когда я попытался взять шарик в руки, он у меня рассыпался в мелкий порошок, от которого исходил сильный чесночный запах.

Что же произошло? По всей видимости, из шарика выделялся какой-то газ. Давлением газа сбросило со стаканчика пробку, а в результате сильного газовыделения на поверхности сплава появились трещинки — шарик был как бы взорван изнутри.

«Так вот что произошло, вероятно, с тем металлом, который нам присылали из Сормова на исследования пять лет назад!» — подумал я.

Несколько раз повторенный мною опыт приводил к одним и тем же результатам. Плотный металлический шарик ферромарганца через несколько часов после выплавки начинал рассыпаться, и при этом из него выделялся какой-то газ с сильным чесночным запахом.

Закончить исследования мне тогда не удалось, я уехал на практику в Германию. Работая в сталелитейном цехе крупповского завода, я познакомился с мастером Квятковским. Он уже около двадцати лет работал на заводе, хорошо знал производство и хранил в памяти многие интересные случаи из заводской практики. Желая «поддеть» советских практикантов, Квятковский нередко задавал вопросы, которые нас ставили в тупик.

— Скажите, а может сталь с высоким содержанием кремния «расти»? — спросил он как-то меня.

Каждому металлургу известно, что сталь, содержащая много кремния, является «спокойной», при разливке она не «кипит», а слитки не «растут», то есть верхняя часть их не вздувается.

Я ответил Квятковскому, что кремнистая сталь ведет себя спокойно и «не растет». Он засмеялся и показал мне несколько слитков, которые опровергали мое утверждение. То же самое он мне потом рассказал об анормальном поведении стали с высоким содержанием марганца.

— Почему же это происходит? — пытался я выяснить тогда у Квятковского.

— Я мастер и в университетах не обучался, — с некоторой язвительностью ответил он. — Мне известно, что иногда такая сталь «растет», а почему — может быть, вы — инженер — объясните мне — мастеру? — На этом у меня разговор с Квятковским тогда и закончился.

«А может быть, эта высокая газонасыщенность вот здесь, на нашем Южном заводе, объясняется тем, что теперь используется другой какой-то ферромарганец или ферросилиций?» —.мелькнула мысль.

Я знал, что на заводе Круппа существовало правило — весь ферросилиций, поступающий на завод, пропускать через технологическое опробование. По установленному правилу от каждой партии ферросилиция отбиралась часть сплава — и на этой пробе проводилась опытная плавка. Если сталь получалась годной, то всю партию ферросилиция направляли в производство. Если же качество стали не удовлетворяло необходимым требованиям, то эту партию ферросилиция использовали для других целей. Мастера крупповского завода рассказывали мне, что это правило на заводе введено уже несколько лет, после того, как у них возникли осложнения в производстве.

Я направился на склад, откуда в сталеплавильные цехи поступали все материалы.

— Скажите, в последние два месяца у вас никаких изменений не было в ферросплавах, — спросил я заведующего складом. — Я имею в виду ферросилиций и ферромарганец.

— Никаких изменений не было, — ответил он и даже, кажется, удивился моему вопросу. — Какие же могут быть изменения. Ведь мы не один год получаем их, и все от одного и того же завода, по тем же самым техническим условиям. Мы каждый раз пробы отбираем и в лабораторию на анализ посылаем.

— А у Круппа еще технологическое испытание проводят помимо анализа. Может быть, и нам такое испытание провести? Вы пробы на анализ от каждой партии отправляете?

— Да, конечно.

— Давно последний раз ферросплавы получали?

— Месяц назад.

«Значит, раньше завод работал на каких-то других ферросплавах. Месяц назад на завод поступила новая партия, и появился брак», — подумал я.

— А у нас нет ферросплавов из тех партий, на которых завод раньше работал? — спросил я заведующего складом.

— Мне кажется, есть еще немного на втором складе, а если у нас нет, я могу на соседнем заводе достать, мы с ними одновременно получали тогда ферросплавы.

Мы договорились о том, что из сталеплавильного цеха, где производилась броневая сталь, будут удалены все находящиеся там ферросплавы и туда взамен направят другие — из прежних партий, на которых завод работал ранее.

Первые же слитки стали, выплавленные на этих ферросплавах, привели к разительным результатам. Они не содержали никаких дефектов.

Причина заключалась в ферросплавах! Тайна разгадана. Но чем же все же была вызвана эта слоистость? На этот вопрос вполне ясного ответа никто дать не может до сего времени.

В чем же дело?

Однажды невероятно сложная ситуация возникла на Северном заводе. Утром, только я появился в главке, секретарь сообщила мне, что уже два раза звонил директор.

Когда я соединился по телефону с заводом, директор сообщил, что забракована большая партия судовой брони.

— Почему? Что случилось? — спросил я.

— Никто ничего не понимает. По всем показателям металл превосходный, но испытания на полигоне не выдержал. Контрольная плита была пробита, — услышал я расстроенный голос директора. — Мы были настолько уверены в качестве, что подготовили еще две партии для испытания. И вот теперь даже не знаем, что делать. Снаряд настолько легко пробил броню, что у нас нет почти никакого сомнения, что и подготовленные для испытания броневые плиты ждет такая же участь.

— Ну, а что говорит военный представитель? Какие у него предположения? — спросил я.

— Он только пожимает плечами. Для него это тоже явилось большой неожиданностью.

— Что же вы предполагаете делать?

— Будем проводить испытания новой партии, а вот если и она не выдержит, просто и не знаю, как быть, — с отчаянием в голосе закончил свое сообщение директор.

На следующий день меня известили, что и вторая партия также была забраковала, а за пей и третья.

Это уже свидетельствовало о катастрофе. На следующий день я выехал на завод. Там было глубокое уныние.

— Если бы мы только знали, где искать разгадку. Этот тип брони мы изготовляли и раньше, и при испытаниях не было никаких недоразумений, — повторял главный технолог.

Вместе с директором завода и военным представителем поехали на полигон.

— Что же случилось, Николай Николаевич? — спросил я военпреда. — Может быть, в чем-то нарушен технологический процесс? Может быть, механические свойства или структура стали отличны от тех образцов, что испытывались раньше? Как вы оцениваете работу по производству броневой стали? Лучше стал завод работать или хуже?

— По всем показателям эта сталь лучше, чем изготовлявшаяся ранее, а почему плиты простреливаются — ума не приложу. Где угодно могу подтвердить, что и в технологии производства стало больше порядка, и все показатели, по

которым мы оцениваем качество броневых плит, находятся на самом высоком уровне, — твердо заявил военпред, очень объективный и серьезный контролер, знавший производство не хуже самого квалифицированного заводского инженера.

— Чем же тогда объяснить провалы на полигонных испытаниях уже трех партий плит подряд? Ведь без причины и чирий не вскочит.

— А мы очень часто и не знаем, почему чирий вскакивает, — улыбаясь, ответил он.

Испытание на полигоне проводили опытные специалисты. Нам как-то даже неловко было перед ними ставить элементарные вопросы по технике проведения испытаний, но все-таки пришлось преодолеть все неудобства.

— А какими снарядами вы расстреливаете плиты?

— Теми же, что мы обычно используем для испытания этого типа брони.

— А скорость какая была при этом?

— Мы ее замеряли приборами. Скорость, приборы, заряд пороха, тип снаряда — все то же самое, что было и ранее. В прошлом году все броневые плиты этого типа выдерживали испытания, а вот теперь все они простреливаются. У нас ничего не изменилось, вот только мы сами на год постарели, — закончил свою речь работник полигона, руководивший испытаниями. — Ищите объяснения этой загадки на заводе, а не у нас.

— А те плиты, что испытывали ранее у вас на полигоне, не сохранились?

— Надо посмотреть. Как будто бы часть у нас еще лежит.

Старые испытанные плиты со следами от снарядного обстрела мы действительно обнаружили на территории полигона.

— А что, если эти плиты еще раз испытать?

— Это зачем же? — задал вопрос один из присутствующих. — Они же испытаны и падежно это испытание выдержали — вот, смотрите, будто бы не снарядом, а футбольным мячом по ней стукнули. А в новых сквозная дыра, и снаряд за плиту ушел на триста метров. Нет, друзья, все-таки что-то случилось у вас на заводе. Там и ведите поиски.

— А все-таки, может быть, испытаем? — поддержал я выдвинутое предложение.

— Если бы я видел какой-то смысл в этом, может быть, я и согласился бы с вами, — возразил руководитель полигонных испытаний. — Мне это напоминает известный анекдот. Прохожий искал потерянный им ключ около уличного фонаря, а когда его спросили, а где он его потерял, показал пальцем вдоль улицы. «А почему же ты его здесь ищешь?» — «Там темно, а здесь светло».

Все засмеялись.

— Проливать свет не у нас надо, а на заводе, — упрямо повторил испытатель. — А, впрочем, чего я спорю — давайте стрельнем.

Встретились на следующий день на полигоне.

— Ну что же, начнем, что ли, проливать свет? — ехидно улыбаясь, предложил вчерашний противник проведения испытаний.

Раздался выстрел, и к нам подошел растерянный работник полигона.

— Насквозь проскочил, как сквозь глину!

— Что-о?!

— Пробита плита, которая в прошлом году выдержала испытания. Вот что!

Мы все направились к плите. В ней зияло отверстие. Час от часа не легче!

— А какими снарядами раньше испытывали эту плиту, — спросил я.

— Теми же самыми — модель 108-А.

— Почему же раньше эти снаряды не пробивали такие плиты, а теперь стали пробивать?

— Со снарядами, по-видимому, то же происходит, что и с людьми, к старости злее становятся, — заметил кто-то глубокомысленно.

— Давайте еще раз все спокойно проанализируем, — предложил Николай Николаевич. — Известно, какими снарядами производилась стрельба?

— Конечно, у нас все точно записывается, помер модели, номер партии, когда, откуда снаряды поступили и полная их техническая характеристика. Мы даже можем сказать, какой завод выполнял заказы на снарядную сталь и кто из мастеров ее прокатывал. Одним словом, имеется вся родословная. Снаряды у нас той же модели, но партия другая.

— А можем мы достать снаряды, которыми вы стреляли в прошлом году?

— У нас их нет, но, может быть, их и можно где-то получить. Но что это даст?

— Раз уж мы начали расследование, то его следует довести до конца. Вы смотрите, что получается. Военпред утверждает, что броня в прошлом году была ниже качеством, а снаряд ее не пробивал. Качество брони улучшилось, а тот же самый тип снаряда стал ее пробивать. Ведь это не объяснение — снаряды злые стали. Снаряды у нас являются измерительным инструментом. А если этот измеритель изменился, тогда мы не

можем им пользоваться и сравнивать качество прежних плит с теми, что сейчас изготовляются.

— Может быть, поговорить с представителем военной приемки снарядов, — предложил начальник полигона. — Кстати, он сейчас здесь. Мы ведь на полигоне и снаряды испытываем.

Пригласили военпреда, занимавшегося приемкой снарядов. Новые расспросы:

— Какие изменения внесены за последнее время в технологию производства снарядов 108-А?

— Никаких.

— Я, вероятно, скоро начну в нечистую силу верить, — с жаром произнес один из присутствующих. — Чем больше мы разбираемся, тем дело становится не яснее, а запутаннее.

— Давайте все-таки попытаемся разыскать где-нибудь снаряды той партии, которыми проводились испытания в прошлом году, — настоял я.

Снаряды, оказалось, найти было не так трудно. Было решено через два дня испытания возобновить. Но что делать заводу? Продолжать производство брони или нет? Весь многотысячный заводской коллектив находился в большой тревоге. Под угрозой невыполнения оказался весь производственный план. По заводу поползли слухи о неблагополучии.

Через два дня состоялись новые стрельбы. Снаряды не пробивали ни новых, ни старых броневых плит. Ну вот, теперь все ясно. Броня осталась такой же, как и раньше, а может быть, даже лучше стала, а снаряды сильно изменились к лучшему.

— Если мы не установим, что же произошло со снарядами, — сказал один из работников полигона, — так и знайте, я распишусь в бессилии науки и ударюсь в мистику.

Решили пригласить специалистов и еще раз попытаться разгадать причины такого разительного изменения свойств снарядов. Технолог и военпред снарядного завода подтвердили то, что мы уже слышали ранее.

— У нас на заводе за последние два года ничего не изменилось, — сказал технолог. — Ничего. — Потом он задумался, вспоминал, по-видимому, все операции технологического процесса. — Правда, как-то было одно небольшое затруднение в производстве не снарядов, а бронебойных наконечников. Вдруг стала появляться на них сетка мелких трещин. Я уже не помню кто — кажется, технолог цеха — предложил ввести дополнительную термическую обработку, так называемый низкотемпературный отпуск. Но я не думаю, чтобы она так сказалась на бронепробиваемости снарядов.

Технолог ошибся. Эта промежуточная технологическая

операция имела существенное значение. Загадка была разгадана. Все облегченно вздохнули. Измеритель качества — снаряд — был приведен в соответствие с требованиями испытания брони.

Мне и раньше, когда я работал на заводе в Челябинске, приходилось мучительно переживать тревогу, связанную с поисками объяснений возникавших трудностей. Но тогда это было все же много легче. В нашем наркомате мы имели дело с военной техникой, жесткими сроками выполнения установленных планов. Времени для разгадки возникающих в производстве вопросов и поисков путей устранения трудностей было очень мало. Раскрытие тайн производства стоило нам многих дней и ночей и огромного нервного напряжения.

Сталь и свечи

Тевосян был прав. Настоящие трудности мы встретили тогда, когда приступили к изготовлению больших корабельных броневых плит весом до ста тонн.

Практики отливки таких крупных слитков у нас в то время не было. Да и мировой опыт в этой области металлургии был невелик. Слитки такого веса отливали во всем мире всего несколько заводов. Когда на заводе Круппа производилась отливка крупных слитков, в цехе собиралось все заводское начальство — это было большим событием.

К отливке наиболее крупных слитков броневой стали мы начали готовиться на нашем Южном заводе. Вначале нужно было изготовить изложницу. Долго спорили, какие избрать для нее форму и толщину стенки. Но вот первая изложница доставлена в мартеновский цех. Вокруг огромной ямы, в которой она была установлена, собрались руководители завода, общезаводской и цеховой партийных организаций, большинство мастеров и плавильщиков. Каждый хотел увидеть, как будет производиться эта сложнейшая операция.

Подали ковш с жидким металлом из первой мартеновской печи. Еще не закончили его слив в промежуточный ковш, как от второй печи направили второй ковш с жидким металлом. Прервать струю нельзя. Отливка должна продолжаться непрерывно. После того как жидкая сталь из третьего ковша была слита в промежуточный, а из него — в изложницу, все облегченно вздохнули.

— Ну, кажется, все сошло хорошо, — проговорил главный инженер завода.

— Отлить-то отлили. Но что получилось? — заметил директор.

Из цеха никто не уходил. Ждали, когда остынет слиток и можно будет его посмотреть.

Наконец машинисту двухсоттонного крана дана команда подать кран. Через систему хитроумных приспособлений начался подъем слитка из изложницы. А когда слиток опустили на пол цеха, то все увидели грязную поверхность металла, с большим количеством глубоких трещин и больших раковин. Было ясно, что слиток бракованный.

Начальник цеха и мастер по разливке помрачнели. Кто-то, желая поднять настроение, сказал:

— Первый блин всегда комом.

Секретарь партийной организации вполголоса произнес:

— С такими «блинами» прогоришь.

Тонна броневой стали обходилась заводу в несколько тысяч рублей.

— Что же теперь делать будем? — в растерянности проговорил начальник цеха.

Кто-то предложил немедленно готовиться к отливке второго слитка.

— А что толку, если и второй такой же будет? — сказал старший мастер. — Надо сначала разобраться, почему получился брак.

На совещании, созванном главным инженером завода, царила зловещая тишина. Никто не мог объяснить, почему получился такой отвратительный слиток. Завод уже хорошо владел разливкой довольно крупных слитков, а вот нате же — отлили такого урода, что и смотреть противно.

— Как будто бы все делали правильно, а путного ничего не получилось, — с сокрушением произнес старший мастер по разливке стали.

И вдруг кто-то из мастеров проговорил:

— А ведь в старое время на заводе броневую сталь отливали. Конечно, таких больших слитков не делали, но, может быть, посоветоваться со старыми мастерами?

Из рассказов рабочих завода я уже знал, что каждый мастер, сумевший изготовить доброкачественную броневую плиту, получал премию и особое удостоверение, в котором указывалось, для какого военного корабля и какой номер плиты был мастером изготовлен. Эти удостоверения были для мастеров своеобразным аттестатом. Чем больше мастер имел таких удостоверений, тем выше считалась его квалификация.

Решили порасспросить старых рабочих завода. Один из них заявил, что знает одного такого мастера. Живет он в поселке, недалеко от завода.

На следующий день в кабинет директора, где уже с самого утра шло горячее обсуждение вчерашней неудачи, вошел старичок. Он остановился в нерешительности у двери, держа в руках картуз такого фасона, которые уже давно у нас перестали носить. Во всей фигуре старичка было что-то необычное. Седая, аккуратно подстриженная бородка, очки в металлической оправе с небольшими продолговатыми стеклами, белая косоворотка и черный сюртук старого покроя напомнили мне исчезнувших уже мастеров и десятников давно прошедших лет. Войдя в кабинет директора завода, он, видимо, хотел перекреститься и глазами искал в правом углу икону.

Не верилось, что этот маленький щуплый старичок способен

сделать то, с чем не справились опытные специалисты завода, получившие высшее образование. Мы поздоровались.

На мой вопрос, отливал ли он когда-нибудь броневые плиты, старичок ответил утвердительно и показал несколько удостоверений, подтверждающих изготовление им ряда плит для одного из военных кораблей.

— Поможете нам организовать отливку крупных слитков броневой стали? — спросил я.

— Помочь можно, конечно, но дело это особое, трудное, и не всякому оно дается. Святое это дело. А ведь вы, наверное, все безбожники?

Старичок вдруг на какой-то момент преобразился, вся его степенность исчезла, а на лице появилось выражение ехидства. Ясно, он уже знал о неудаче с отливкой. Медленно опустившись на стул, он повторил:

— Помочь-то, конечно, можно, но дело это сурьезное. Без молитвы здесь никак нельзя. Много я плит изготовил, а плохих не было. За каждую плиту я особую награду получал. Если плиты такие изготовлять будем — свечи мне потребуются, восковые, церковные. Без свечей и пробовать нечего — все равно проку не будет.

Мне казалось, что старичок знал какой-то особый производственный прием, но не хотел его выдавать и прикрывал свой секрет святостью дела и церковными свечами. Надо узнать этот секрет. И я решил пойти на все: и на свечи, и на молитвы, если потребуется.

— Хорошо. Все, что вам надо для отливки, мы приготовим.

— Так ведь нужны будут не стеариновые, а настоящие церковные, восковые свечи. — Он с большой выразительностью повторил слово «церковные». — Без свечей я и пробовать не буду, дело это святое.

Я видел, что старый мастер хитрит, и вместе с тем понимал, что на его стороне имеется большое преимущество — он был единственным из присутствующих в кабинете, кто отливал крупные корабельные плиты. Все остальные никогда этим делом не занимались.

— Ну, что же, доставим вам церковные свечи, — пообещал я.

Договорились, что мастер придет на завод через два дня, а мы к этому времени подготовим все необходимое для отливки нового стотонного слитка. Директор вызвал начальника отдела снабжения и попросил достать восковые свечи. Он был недоволен.

— Стеариновые еще в керосиновых лавках иногда есть, а восковые — только разве в какой-нибудь действующей церкви. Да в церкви-то я больше двадцати лет не был. Забыл даже, с какой

стороны и через какие двери в нее и входят.

— На то вы на снабжение у нас поставлены, чтобы из-под земли достать то, чего другие не могут.

— Ну, что же, попытаюсь.

Вечером ко мне зашел секретарь партийной организации.

— Не дело вы затеяли со свечами-то, — нахмурившись, сказал он. — Чего доброго еще и Николая-угодника где-нибудь на заводе пристроите.

— А что же, если это поможет нам узнать, почему раньше умели отливать судовую броню, а теперь разучились, то я и икону к месту разливки прикажу принести, — раздражаясь ответил я.

— Ну, это мы еще обсудим, — вспылил в свою очередь секретарь.

Назревал конфликт.

— Чего ты на свечи взъелся, — сказал я, — свечи-то ведь не иконы.

— Вы инженер, я тоже инженер, — с горячностью произнес секретарь, — ну какое влияние может оказать свеча на качество стального слитка? Да еще церковная. В мистику впадаем. Совсем потеряли голову и вместо научного анализа глупостями начинаем заниматься. Попадем мы с вами в историю. Такие нам всем свечи пропишут, что со стыда сгоришь. Сталь — и вдруг свечи.

Он вышел из кабинета.

— Может быть, нам все-таки еще раз обсудить вопрос об отливке? — робко предложил один из специалистов завода. — Мне этот старый мастер не внушает особого доверия. Да и аргументация у него не техническая, а религиозно-мистическая. «Святое дело», «без церковных свечей не пойдет».

— Снова все обсуждать имеет смысл, если появились какие-то новые соображения. Но ничего нового ни у кого нет, — возразил я. — А из аргументов, имеющихся у этого мастера, для меня наибольшее значение имеет тот, что он такую сталь уже выплавлял. Она была годной, и за ее высокое качество он получал премии.

Через два дня у подготовленной к приему стали огромной изложницы снова собрались руководители завода, партийной организации, ведущие заводские и цеховые инженеры, мастера и цеховые рабочие, не занятые на работе. Старый мастер пришел вовремя. Он был в том же черном сюртуке и белоснежной рубашке, с картузом, покрывавшим его седую голову. Видно было, что старик волновался. Казалось, он и впрямь собирался выполнять какую-то «святую миссию». В цехе настала тишина, все взоры были устремлены на старого мастера. Тем временем он снял картуз, перекрестился и дал сигнал крановщику подавать

ковш со сталью. Открыли стопорный механизм — и струя жидкого металла устремилась в изложницу. «Чародей» перекрестился еще раз и, взяв пучок свечей, стал бросать их по несколько штук в изложницу. Он делал это уверенно и все время что-то шептал, видимо молился.

Я ступил на край изложницы, заглянул внутрь и сразу понял все. Стало до боли обидно. Ведь я знал этот прием и должен, должен был вспомнить все сам. Захотелось отшвырнуть старика и все делать самому, но я сдержался и решил пока что молчать.

Отливка закончена, старик с чувством превосходства взглянул на всех нас и сказал:

— Дело это святое, без свечей и молитвы никогда ничего хорошего не получится.

Из цеха никто не уходил. Кое-кто из скептиков говорил:

— Не думаю, чтобы лучше получилось при этой «свечной технологии».

Секретарь партийной организации сказал:

— Пора кончать с этим балаганом и делом заняться.

Кое-кто из мастеров и старых рабочих как-то странно смотрели на старого мастера, только что закончившего разливку. По их лицам было видно, что они пока еще не определили своего отношения к тому, что произошло.

Народ не расходился, все с нетерпением ждали результата. К концу дня слиток из изложницы вынули. Его поверхность была серебристой, гладкой и без изъянов.

Старый мастер ехидно улыбался и говорил:

— Дело это святое, без молитвы тут никак нельзя.

Рабочие смотрели на «чудотворца» с благоговением.

Теперь уже ни одной иронической усмешки на лицах не было видно. Кое-кто был буквально ошарашен, другие же хмурились и молчали.

Секретарь партийной организации мрачно смотрел на меня.

Я выждал немного, а потом сказал:

— Теперь все ясно. Завтра мы отольем такой же слиток, но без церковных свечей и, конечно, без молитвы.

Я видел, что даже некоторые молодые рабочие смотрели на меня с недоверием.

Старый мастер насупился и решительно произнес:

— Без свечей, без веры ничего не получится, зря только деньги переводить будете.

На следующий день у изложницы стояли те же люди. Пришел и старый «чудотворец». Он гневно смотрел в мою сторону. Я занял место, на котором вчера стоял он. Крановщику дан сигнал, и ковш с жидким металлом опустился над изложницей. Как

только расплавленный металл полился в изложницу, я стал бросать в нее кусочки стеарина. До конца смены я ощущал какую-то зловещую напряженность. Со мной не разговаривали.

Но вот наконец вынули слиток. Поверхность его была такой же серебристой, как и у предыдущего, отлитого старым мастером. На ровной чистой поверхности не было ни одного дефекта.

Рабочие стали громко шутить:

— А без боженьки-то такой же слиток отлили, дед!

Мастера постарше сердито выговаривали вчерашнему «чародею»:

— Ну и хорош, дед! Ведь знал же, в чем дело, зачем же голову нам было морочить? К чему это боженьку-то привлек?

Вечером в заводском клубе я сделал небольшой доклад, объяснив, в чем же «святой секрет» отливки. Все было очень просто. При отливке крупного слитка процесс заполнения изложницы жидким металлом идет долго. За это время на поверхности металла образуется корочка окислов. По мере заполнения изложницы эта корочка, плавая на поверхности жидкой стали, касается стенок, что и ведет к образованию грязной неровной поверхности слитка. Когда же в изложницу забрасывается воск или стеарин, то они, сгорая за счет кислорода воздуха, предохраняют металл от окисления. Разливка стали, таким образом, происходит в атмосфере, не содержащей свободного кислорода. Корочка окислов в этом случае образуется небольшая. Если же стеарин или воск бросать к стенкам изложницы, то газообразными продуктами окисления стеарина или воска эта корочка будет отгоняться от стенок, что и создает необходимые условия получения качественного слитка.

Доклад слушали очень внимательно. Один из старых рабочих после доклада, смущаясь, признался:

— Вначале я даже оробел, поверил, что все дело в молитве и церковных свечах. А почему? Непонятно было. А когда непонятно, то и в черта и бога поверишь. А у нас как? Вместо того чтобы объяснить, кричать начали, бракоделами обзывать, а объяснить никто толком не сумел. Теперь я сам какой хочешь слиток отолью. Вот тебе и святое дело!

Ко мне подошел секретарь партийной организации, он был очень доволен:

— Надо было меня все-таки посвятить в ваш план. Если бы я знал, что вы хотите провести антирелигиозную пропаганду, разве стал бы с вами спорить.

— А сам-то я разве знал, в чем дело?

Мы посмотрели друг на друга и засмеялись.

Я не ожидал, что вся эта история выльется в убедительную

антирелигиозную пропаганду. Да в то время мне и думать об этом некогда было — необходимо было срочно разобраться в причинах неудачи с отливкой первого слитка. Победа была двойной, теперь было очевидно, что завод овладеет новой технологией отливки стали. Рабочие поверили в силу человеческого разума.

А нельзя ли проще?

Помимо броневой стали заводам главка приходилось готовить много других сортов. В частности, на Южном заводе производилась листовая сталь для корпусов строящихся судов. Технические требования к такой стали были очень высокими. Необходимо было обеспечить большую прочность при небольшой толщине листов. На некоторые сорта были установлены только минусовые допуски, причем такие малые, что стальные листы высокого качества, превышавшие толщину хотя бы на полмиллиметра, браковались. Это был не брак в обычном понимании этого слова. Стальные листы превышали по всем прочим показателям обычную углеродную сталь и с успехом использовались всеми потребителями. К директору обращались многие наркоматы и ведомства и просили отгрузить им «тот металл, что для судов не подходит». И завод отгружал. Но основной заказчик, судостроители, страдали. Кроме того, Южный завод нес большие убытки, так как металл высокого качества шел по цене простой углеродистой стали.

Тевосян как-то вызвал меня к себе и сказал:

— Надо тебе самому ехать на завод и досконально разобраться, в чем там дело. Прими все необходимые меры, чтобы наладить производство этого листа.

Тевосян вспомнил практику на заводах Круппа.

— Почему же у них получалось, а у нас не выходит. Технические условия ведь те же самые? Проверь, какая система премирования установлена для этой категории работников. Если нужно ее изменить — меняй.

— А если эту систему ты сам устанавливал?

— Ну и что же, отмени и то, что я утверждал, потом это оформим приказом по наркомату. Ты же помнишь, кстати, как у Круппа оплачивались прокатчики при выполнении сложных заказов?

— Помню, там платили за каждый принятый лист. Бригада делила заработанное за смену между отдельными членами бригады в соответствии с участием в выполнении заказа каждого.

У Круппа были введены коэффициенты для распределения заработка. Наивысший коэффициент имел мастер. Я как-то спросил одного из прокатчиков, сколько он вчера заработал. Он сказал: «Немного, двенадцать марок, а сегодня у меня, вероятно, будет шестнадцать с половиной. Заработок очень легко подсчитать. Каждый из нас знает, сколько он получит за принятый лист. Сколько листов у меня принято — я знаю, а

сколько до конца смены прокатаю, нетрудно определить. Так что я точно могу подсчитать, сколько я сегодня заработаю».

— Может ли наш прокатчик подсчитать, сколько он заработает? — спросил Тевосян. — Недавно я разговаривал с начальником отдела труда и зарплаты. Он все пытался объяснить мне принципы существующей в наркомате системы оплаты труда. Принципы. Мы большие мастера устанавливать принципы, а простой системы, понятной для каждого рабочего, сотворить не умеем. После разговора с ним, — заканчивая, произнес Тевосян, — у меня разболелась голова.

Уходя от Тевосяна, я подумал, как мы иногда любим мудрить. Тевосян прав, надо изучить на заводе все досконально. Досконально… — это слово Тевосян любил и часто им пользовался.

…На заводе я остановился на квартире для приезжих. Одноэтажный кирпичный домик добротной постройки. Аккуратная кирпичная кладка с разделкой швов. Сколько десятилетий стоит этот домик? Не менее сорока лет, а кажется, что совсем недавно построен.

При заводе большое подсобное хозяйство: овцы, коровы, свиньи, виноград пики и огороды. Все свое — даже виноградное вино. Правда, местные власти хотели это хозяйство у завода отобрать, но нам удалось его отстоять. Помогло то, что рядом с огородами и виноградниками расположен заводской полигон, где производятся все испытания броневых изделий. Во всем чувствовалось, что завод старый, со сложившимися опытными кадрами, продуманной технологией, образцовым порядком. Но это был завод, производивший металл широкого потребления. Качественного металла здесь раньше не изготовляли.

Первый же разговор с бригадиром кое-что прояснил.

— Скажите, что вам выгоднее прокатывать: простые углеродистые листы или вот эти?

— Конечно, углеродистый металл куда выгоднее.

— А почему?

— Там как настроил стан, так и катай всю смену, только слитки подавай. А здесь сколько одних остановок для замера толщины делать приходится. Только и следи, как бы не выскочить из допусков. Никогда и не знаешь, выполнил ты задание или нет.

— Ну вот, когда смена кончается, можете вы сказать сколько бригада заработала?

— Да этого никто сказать не может. Мы даже, когда нам получку выдают, толком не знаем, как нам подсчитали и сколько за что нам приходится.

— Почему?

— Тут ведь так, — начал объяснять бригадир, — за выполнение плана полагается премия. А вот если сортность не соблюдена, так из нее вычет делается. За снижение расхода электроэнергии тоже премируют, а если косинус дан низкий, премию могут скосить. Вы знаете про косинус-то, наверное? — Бригадир запнулся, потом стал продолжать: — У нас с этим косинусом только и разговоров на заводе. Электрики помешались на нем. Хотели мы было как-то сами разобраться в этой самой премиальной системе — не могли, образование не позволяет.

Я вспомнил Челябинский ферросплавный завод. Орджоникидзе поставил перед заводом задачу — в кратчайший срок наладить производство феррохрома с очень низким содержанием углерода. Он был обозначен маркой три нуля. Такой сплав нужен был для производства нержавеющих и жаропрочных сталей.

Завод всегда выполнял свои производственные планы, а вот с производством малоуглеродистого феррохрома марки три нуля дело не клеилось. По всем другим сплавам на доске, установленной в кабинете директора завода, красовались цифры выполнения, превышавшие сто процентов, и только по этому сплаву редкий день появлялась цифра «восемьдесят процентов».

Вот тогда и было предложено простое мероприятие — считать каждую тонну феррохрома марки три нуля за три тонны марки нуль, которую завод умел производить.

Плавильщики сразу смекнули, что если они будут внимательно следить за процессом плавки, то без особого напряжения задание выполнят. И дело пошло. Все члены бригады настороженно следили за всем, что могло повести к повышению углерода, а физически выплавить одну тонну намного легче, нежели три. В первый же месяц после введения этой меры план стал не только выполняться, но значительно перевыполняться.

«Здесь, в прокатном производстве, надо попытаться найти аналогичное решение», — думал я, направляясь в заводоуправление.

Рассмотрение премиальной системы, установленной за выполнение плана по производству этого вида листовой стали, подтвердило все, что рассказывал бригадир. Начальник отдела труда и зарплаты общее указание наркомата превратил в сложнейшую систему таблиц с коэффициентами пересчета.

Я предложил ему подсчитать, сколько получит прокатчик при условиях, учитываемых его отделом, и назвал ему в качестве примера конкретные цифры выполнения плана по всем установленным показателям.

— Хорошо, я все это сделаю, — сказал начальник отдела и

собрался выйти из комнаты.

— Так вы вот здесь и подсчитайте.

— Но ведь это займет много времени.

— Ничего, считайте. Ведь вы это сочиняли. Нельзя ли все-таки сделать эту систему проще, чтобы каждый мог ею пользоваться, а не прибегать каждый раз к вашей помощи?

…После длительных обсуждений с работниками цеха, главным инженером и директором завода мы установили простую систему премирования. За каждый лист, принятый отделом технического контроля, предложили платить по рублю.

Здесь, как и в Челябинске, этот метод «сработал». Через несколько дней уже были налицо результаты — план производства стал выполняться. Казалось, бригаду подменили — она была само внимание.

Любую задачу, какой бы сложной она ни была, значительно проще решить, если все условия поняты всеми участвующими, они кровно заинтересованы в ее решении и реально ощущают результаты своей деятельности. Эти прописные истины часто забываются, что и вызывает осложнения на практике.

Нарком-сталевар

Тевосяна всегда тянуло на заводы. Здесь он преображался и, казалось, чувствовал себя значительно лучше.

Как-то он мне даже признался:

— Так хотелось бы самому у печи поработать. Сколько здесь сделать можно было бы!

Но теперь на него свалилось столько обязанностей, столько было необходимо решать неотложных вопросов, что выбираться на заводы стало труднее. Но все-таки он продолжал придерживаться правила — нельзя руководить только путем издания приказа, даже очень хорошего. Надо проверить самому, как этот приказ действует, выслушать тех, кто проводит его в жизнь.

Поэтому он выезжал на заводы. И на те, которые не выполняли план, чтобы «разобраться, в чем там причина», и на те, которые хорошо справлялись с заданиями наркомата, чтобы «поучиться у них». «Учиться никогда не поздно», — любил он говорить, собираясь на такой завод.

— Как сказать, — возразил как-то ему один из наркоматовских краснобаев. — Вот если в пятьдесят лет начнешь учиться петь, то должен помнить, что слушать тебя будут уже только ангелы.

— А ты что, собираешься на заводе арии, что ли, исполнять? Тогда оставайся тут, мы можем и без тебя обойтись.

Я редко видел Тевосяна в таком разъяренном состоянии. Шутник поспешил удалиться от греха. А Тевосян продолжал:

— Вот приедет такой на завод, наговорит уйму всего, а результатов от его пребывания никаких. Каждый приезд работников наркомата на завод должен быть событием. К командировке надо тщательно готовиться, знать, зачем едешь, какие вопросы должен разрешить. В противном случае появление работника наркомата будет приносить заводу не пользу, а вред.

Сам Тевосян перед поездкой обычно проводил совещание с работниками наркомата, изучал состояние дел на заводе, и когда приезжал на место, то знал обстановку не хуже директора, а порой даже и лучше.

Помню встречу с Тевосяном на Южном заводе. Это предприятие нам только недавно передали — ранее оно находилось в системе другого наркомата, — и здесь Тевосяна в лицо знали еще немногие.

Я находился в сталеплавильном цехе. Из мартеновской печи выпустили сталь, и ковш с жидким металлом подали на литейную

канаву для разливки по изложницам.

Тевосян взял у одного из мастеров синее стекло, наклонился к изложнице и стал наблюдать, как она заполняется металлом.

Потом, обращаясь к мастеру по разливке, спросил:

— Вы в изложницу заглядываете, когда производите разливку?

Мастер не знал еще, видимо, Тевосяна и сердито ответил:

— А чего туда смотреть-то? Сталь она сталь и есть. Какую ее сварили, такой она и будет. Мы ее ни лучше, ни хуже не сделаем.

— Ну-ка дайте мне, — и Тевосян взял из рук мастера рычаг стопорного механизма. — Вот смотрите туда, где поднимается металл. Видите пузырьки — значит, смазка изложницы не успевает выгорать до того, как металл подойдет к ней. А теперь я уменьшу подачу металла, прикрою немного струю. Вот видите, теперь пузырьков нет. А знаете, что такое подкорковые пузыри в слитках? Это брак. Вам об этом говорили когда-нибудь или нет?

Мастер молчал.

— Вот они и получаются, если разливать так, как вы разливаете, не заглянув даже в изложницу. — И, обращаясь к начальнику цеха, он начал задавать ему вопросы. — У вас курсы для мастеров организованы на заводе? Кто там ведет занятия по разливке стали?

Когда начальник цеха назвал фамилию преподавателя, Тевосян сказал:

— Пусть он зайдет ко мне сегодня вечером. Я буду у директора завода, там мы с ним и поговорим, — и снова обращаясь к мастеру, он стал убеждать его в том, что разливка стали не менее важное дело, нежели плавка.

— Поэтому у нас и установлена на заводах должность — мастер по разливке. Без хорошо организованной разливки никогда не получить хороших здоровых слитков. От того, как мастер знает разливку, зависит все.

Когда Тевосян выходил из цеха, около мастера по разливке собралась группа рабочих, и мастер, кивая головой в ту сторону, куда ушел Тевосян, что-то возбужденно рассказывал им.

На следующий день на заводе только и разговоров было о том, как нарком сам разливал сталь.

— Ему не зальешь, — с восхищением говорил вчерашний мастер, получивший урок от самого наркома. — Все тонкости нашего дела знает.

При посещении заводов Тевосян обычно заглядывал в такие уголки производства, где редко появлялись даже руководящие заводские работники.

— А это что у вас здесь находится? — как-то услышал я его

сердитый голос. — Что это за ящик, почему он здесь?

— Мотор в нем привезли для мостового крана, — стал объяснять начальник цеха.

— Когда привезли?

— Недели, вероятно, две назад.

— Привезли мотор, а ящик почему не убрали? Разве ему здесь место? Так постепенно весь цех захламите. Здесь ящик, там мешки из-под цемента валяются.

— Ремонт делали недавно, убрать не успели.

— Так никогда ничего не успеете. Запускать нельзя.

На шихтовом дворе Тевосян повеселел.

— Кто у вас начальник шихтового двора?

Директор назвал.

— Хороший, видать, хозяин. К сожалению, у нас на шихтовых дворах часто бывает так, что черт ногу сломает. А здесь все рассортировано. Вот вам и пример брать есть с кого, — обратился он снова к начальнику сталеплавильного цеха.

Обычно после возвращения Тевосяна из командировки на заводы в наркомате наступало оживление. Принимались меры по удалению выявленных недочетов производства. Это и было то, что называлось конкретным руководством.

Тевосян знал лично всех людей, от которых зависела судьба производства. Он умел находить подход к каждому человеку и почти безошибочно определять, в какой степени тот или иной соответствует своему назначению.

— Ничего из него не получится — тюлень какой-то. Он и смотрит все время куда-то в сторону. Чем это он очаровал тебя? — выговаривал Тевосян директору одного из заводов. — Уж не письмами ли? Так ведь он пишет о том, что сам должен был бы сделать.

Директор молчал.

— Пока не поздно, замените его. А если вам самим это трудно сделать, мы из наркомата эту операцию произведем. Пока он окончательно дело не развалил.

…Дела наркомата не позволяли Тевосяну надолго отлучаться. Мы вели огромное строительство, производственная программа выросла до огромных масштабов. Ни одна из отраслей гражданского производства не имела такого стремительного развития, как оборонная промышленность. Но Тевосян даже при невероятной занятости административными обязанностями наркома всегда был в курсе дела всего нового, что появлялось в металлургии.

Будем выигрывать время!

Мы, работавшие в оборонной промышленности, особенно хорошо ощущали приближение большой войны. К нам поступала информация не только из газет. Мы встречались с участниками испанских боев, представителями наркомата, выезжавшими в страны Европы и США. Возвращаясь из-за рубежа, они рассказывали о тех изменениях, которые быстро происходили в мире.

В США для размещения оборудования был командирован инженер нашего главка Мадунцев, очень наблюдательный человек и хороший специалист. Нам нужно было крупное станочное оборудование, в особенности для обработки броневых корабельных плит. Большие станки такого типа изготовляли всего несколько фирм. В Америке тяжелым машиностроением, в частности, занимался завод «Места» в Питсбурге. Мадунцев рассказывал о том, что американские заводы неохотно принимают наши заказы.

Газеты были заполнены сообщениями о военных действиях в Испании, о подготовке Германии к военным действиям против Чехословакии и Польши. В воздухе пахло близкой грозой.

А у нас в самом разгаре было строительство новых заводов и реконструкция действующих. Да какая это реконструкция, когда площади новых цехов по существу были равны или даже превышали площади действующих цехов старых заводов. Возникали уникальные заводы с новым оборудованием. На Южном заводе заканчивалось строительство кузнечно-прессового цеха с мостовым краном для подъема стальных слитков весом в триста тонн. В Европе был всего один такой цех — на заводе Круппа. У нас их будет два. На Северном заводе также сооружали аналогичный цех для пресса мощностью в двенадцать тысяч тонн. Этот пресс мы купили у известной английской фирмы «Деви», а пятнадцатитысячный пресс для Южного завода приобрели в Германии. Пресс уже прибыл на завод. Огромные ящики с немецкими надписями «не кантовать» вызывают непрерывные нарекания на строителей.

Лежит импортное оборудование и не монтируется! А строители работают круглые сутки. Всю ночь горят прожекторы. Строители и монтажники понимают, что надо спешить. Использованы все стимулы для ускорения работ.

Но есть пределы всему. Хотя это слово вслух не произносится. Нет на производстве более бранного слова нежели «предельщик». А комсомольцы на разговоры о трудностях с

горячностью кричат: «Не расхолаживай!»

Вначале составлялись квартальные графики, затем перешли на месячные, а на Южном заводе строители ввели почасовые. Сроки строительства и монтажа были сокращены. На площадке установлен огромный циферблат с двумя стрелками. Одна — белая — обозначает задание, которое должно быть выполнено к определенному часу дня, и вторая — красная — сколько фактически сделано. Красная всегда здесь опережала белую. Но хочется сделать еще больше и поскорее ввести в действие оборудование.

На заводах и строительных площадках работу людей можно легко оценить. Красная стрелка на циферблате свидетельствует об огромных усилиях людей, их энергии и труде. Здесь не может долго удерживаться бездельник, инертный человек — он быстро распознается.

Как-то на собрании строителей я услышал гневный голос возмущенного молодого рабочего:

— Да який же вин бригадыр, бисов сын. Ему тильки за волами ходыты, да и то не поспие.

Другой, поддерживая первого, кричал:

— Ну не принимает его бригада. Поймите вы это. Будто дохлую жабу проглотили, так и выворачивает все нутро. Уберите его от нас, ради бога, только мешает он нам.

Речь шла о временно назначенном взамен заболевшего бригадира новом человеке, только что прибывшем на завод.

На предприятии надо быть инициативным вожаком коллектива или энергичным, неутомимым членом бригады. Иначе не удержишься, быстро раскусят и выбросят.

В наркомате все обстоит сложнее. Одни отдают все свои знания и энергию, чтобы быстрее и лучше организовать дело. Другие не работают, а служат. Случайно попав в наркомат, они создают впечатление занятости и держатся в таких рамках, что по чисто формальным соображениям их нельзя уволить. Они мешают работе тех, кто несет основную тяжесть всех забот.

К сожалению, удалить негодного сотрудника не так легко. Возникает столько трудностей, что многие предпочитают не связываться и терпят присутствие таких работников.

Подбором кадров мы занимаемся уже несколько десятилетий, но это важнейшее дело нередко сводится к сбору тех сведений, которые излагаются в сухих вопросах анкеты, заполняемой, кстати, самим кандидатом на вакантное место, и формальных характеристик с мест прежней работы.

В ответ на замечание, что «он» какой-то неподвижный, нередко следовал ответ: «А вам что, танцор, что ли, для ансамбля

песни и пляски требуется? Руководителями никто не родится, поработает, войдет в курс дела, и все будет стоять на своем месте. Людей учить надо. Где же их обученных-то брать. Отзывы о нем хорошие».

Основной трудностью было то, что и у вновь прибывающих на работу в наркомат не было времени, чтобы постигнуть все премудрости руководства. Кое-кто терялся, другие быстро усваивали наиболее порочные методы руководства — грубость и недоступность, третьи проявляли себя как талантливые самородки.

Одним из таких блестящих организаторов был Михаил Васильевич Хруничев. Он пришел в Наркомат оборонной промышленности с поста директора завода. У нас появился еще один руководитель, к которому валом повалил народ.

— А вы идите к Хруничеву — он сразу же все ваши вопросы решит.

К некоторым руководящим работникам наркомата, включая и самого наркома, ходить не любили и даже опасались.

— Чего мне нарываться на ругань, я лучше к Хруничеву пойду, — нередко можно было слышать от сотрудников.

— Да ведь он вашими делами не занимается?

— Ну и что же. Он во всех делах хорошо разбирается, а главное, разумные решения принимает. Всегда подскажет, как действовать надо, — такие разговоры можно было слышать в приемной Хруничева.

При разделении наркомата для всех стало ясно, что наркомом авиационной промышленности будет Хруничев. Каганович не сможет долго продержаться.

Мне редко приходилось в те годы встречаться с Михаилом Васильевичем, но каждая встреча оставляла след. Уже значительно позже, когда мне пришлось работать в атомной промышленности, я часто обращался к его помощи и неизменно получал у него дельные советы. Высокого роста, хорошо сложенный, с простым открытым лицом, он уже всей своей внешностью как бы олицетворял спокойную мощь.

Кто-то в шутку у него спросил:

— А ты не проверял, откуда свой род ведешь? Не от Ильи Муромца?

— Нет, не проверял, — спокойно ответил он. — У нас есть кому проверять. Давай-ка лучше делом займемся.

В конце 1938 года происходило премирование наиболее отличившихся работников. В небольшой премиальный фонд входило несколько радиоприемников, выпускаемых оборонными заводами, и отрезы на платья и костюмы.

После торжественного собрания был зачитан приказ наркома о награждении. Кагановича не было, и открывал собрание Хруничев, он же выдавал премии. Надо было видеть, как он это делал!

Называя по имени и отчеству награжденного, он развертывал перед всеми сидящими в зале отрез и, пожимая руку товарищу, приговаривал, обращаясь к сидящим в зале:

— Ну и костюм получится. Вы только посмотрите, какой это материал!

Для каждого у него находились особые слова приветствия. Об этом собрании долго потом говорили в наркомате.

…Темпы работы нарастали. С пуском новых цехов возникали новые сложные вопросы освоения незнакомого для большинства работников оборудования.

Нам нужно еще четыре, пять лет и вот тогда… Мы не договаривали, от перспективы захватывало дух.

Время работает на нас — так будем же выигрывать время!

Новые заботы

Закончились две пятилетки. Мы готовились к третьей, которая должна была поднять нашу экономику на более высокий уровень.

Решением январского Пленума ЦК ВКП (б) на десятое марта было назначено открытие XVIII съезда партии. Все с нетерпением ждали это событие.

«Какие же задачи будут поставлены новой пятилеткой?» — спрашивали мы друг друга. Все мы участвовали и в составлении и в осуществлении первых двух пятилеток. Я помню, как приходилось считать, сколько нам потребуется различных ферросплавов для того, чтобы изготовлять различные сорта стали для авиационной и автомобильной промышленности, для химического машиностроения, железнодорожного и водного транспорта, обороны страны и многих, многих других надобностей. Тогда у нас не было ни опыта, ни достаточных знаний. Для определения потребности в ферросплавах в Главметаллосбыте была образована особая группа, которую возглавлял Бенименсон, имевший некоторый опыт по определению, как он любил говорить, конъюнктуры…

Я вспоминаю, с какой гордостью рассказывал нам студент, закончившей Горную академию на год раньше меня, о том, что он будет работать на заводе, где скоро начнут изготовлять арифмометры.

— Сложнейшая машина, — несколько раз произнес он. — Любые цифры можно перемножать. Тончайшие детали. Мне придется их термически обрабатывать. От качества обработки зависит точность счета. Вы понимаете, какая требуется тонкость в работе! — У рассказчика горели глаза от гордости, а у нас, слушателей, от зависти: «Везет же людям!»

Мы множили, складывали, вычитали и чинили карандаши. А чинить было трудно, дерево не поддавалось ножу, графит крошился и, казалось, был тверже стали. Лезвие ножа скользило по нему. Карандаш в те годы тоже был проблемой.

Как-то будучи в управлении ВСНХ, которое занималось предприятиями легкой промышленности, я стал свидетелем разговора с директором карандашной фабрики. Его упрекали в том, что фабрика выпускает плохие карандаши.

— Заточить карандаш невозможно, — нервно кричал начальник управления. — Вы дерево на карандаши не то берете, какое следует.

— Дело вовсе не в дереве. Какое есть, такое и берем. Ножи

нужно лучше точить. Острым ножом вы без труда очините любой карандаш.

— Ты лучше скажи, почему фаберовские карандаши тем же ножом очинить можно, а твои нельзя. Ну, хорошо, дерево, допустим, не нашли, но и графит не лучше. Он то крошится, то такой твердый, что его нож не берет. Заострить нельзя. По бумаге как тупым шилом водишь. Писать не пишет — только бумагу царапает. Это отчего? Можешь ты нам объяснить?

Вот этими карандашами, вздыхая и ругаясь, мы и составляли первую пятилетку, которая резко подняла уровень нашей промышленности.

Мы считали и пересчитывали, а в это время многие злорадствовали и насмехались над нами. Английская газета «Таймс» писала тогда, что «большевики пытаются в пять лет осуществить то, на что потребовалось бы пятьдесят лет в самых благоприятных условиях, которые, как они сами признают, отсутствуют».

Германская печать называла первый пятилетний план «утопией чистейшей воды, пущенной в ход только для того, чтобы испугать других призраком мировой революции».

На XVIII съезде партии будут подведены итоги бурному периоду последних пяти лет — подведены итоги второй пятилетки. Съезд рассмотрит и утвердит третий пятилетний план, утвердит изменения в Уставе ВКП(б).

С первых же месяцев 1939 года появилось много новых забот. Еще в конце 1938 года было принято постановление Совнаркома СССР, ЦК ВКП(б) и ВЦСПС «О мероприятиях по упорядочению трудовой дисциплины, улучшению практики государственного социального страхования и борьбе с злоупотреблениями в этом деле».

Начало 1939 года было отмечено борьбой за дисциплину и порядок на предприятиях и во всех звеньях государственного аппарата. На заводах и в учреждениях проходили собрания, в газетах в течение января и февраля печатались приказы наркомов с изложением мероприятий по улучшению дисциплины.

В январе был издан приказ и по Наркомату судостроительной промышленности, подписанный Тевосяном. Это был его первый документ, как наркома, появившийся в газетах. К наведению порядка на предприятиях и учреждениях было приковано внимание всей страны. Пришли в действие все три рычага воздействия — убеждение, принуждение, поощрение.

1 января на первых страницах газет было опубликовано сообщение об учреждении медалей «За трудовую доблесть» и «За трудовое отличие». Разумные люди понимали особую сложность

переживаемого времени и одобрительно отзывались о проводимых мерах по налаживанию порядка во всех звеньях огромного хозяйства страны.

Порядок надо наводить. Это верно. Кое-кто сдерживает наше движение вперед. При сложности предстоящих задач нужна строгая дисциплина во всем, и мы с жаром занимались наведением этого порядка.

Необходимо догнать и перегнать наиболее передовые страны не только по уровню техники производства, но и в экономическом отношении. Ключ к этому в достижении высокопроизводительного труда не одиночками, а всеми трудящимися страны. Это требует крепкой трудовой дисциплины, это вызывает необходимость борьбы с лодырями, хулиганами, пьяницами.

Однако некоторые не в меру ретивые, а иногда я неумные руководители допускали ошибки и извращения правильных и нужных мер по созданию нормальной ритмичной работы на производстве. Об этом появились первые сигналы.

На одном из заводов в проходной контролер задержал работника на том основании, что от него пахнет водкой.

— Да что ты, очумел, что ли. Вчера на свадьбе был, ну выпил, конечно. Но ведь я не пьян. Чего же ты меня задерживаешь? — кипятился работник, убеждая контролера пропустить его к месту работы.

— Не могу. Пьяных не велено до производства допускать, — упорствовал контролер.

— Ну, пропустите, ведь меня под суд отдадут.

— Не пей — и не отдадут;

— Да ведь на свадьбе я был. Честно тебе говорю. А ты на моем месте воду, что ли, стал бы там пить? Если бы я пьян был, ну другое дело. Ты же видишь, что я не пьян.

— От тебя винищем так разит, что закусить хочется.

— Так я же вино и пил, если молоко бы пил, и пахло бы простоквашей. Пропусти.

Наконец контролер разрешил:

— Беги в поликлинику. Еще успеешь, она рядом. Принеси справку, что ты не пьян, и я тебя пропущу. Что мне из-за тебя-то страдать. Он, видите ли, пьет, а я должен за него отвечать.

По дороге в поликлинику «свадебный гость» все же сообразил, что справки ему не получить. На его счастье около поликлиники он встретил знакомого шофера и попросил его пройти к врачу и взять справку. Для удостоверения личности он сунул шоферу свой паспорт, а за труды дал на поллитра. Шофер, конечно, без труда получил справку о трезвости, и злополучный

работник завода прошел через контрольный пункт.

А на следующий день под суд отдали шофера, так как на полученные деньги он напился и опоздал на работу. Эта история долго ходила по Москве, передаваясь из уст в уста. Рассказывали и о других случаях, когда принятое постановление оборачивалось не против злостных прогульщиков, а честных, случайно нарушивших постановление людей. Кое-кто стал ворчать: «Не можем без перегибов. Опять наряду со злостными дезорганизаторами производства и скользкими, ловкими пройдохами страдают также и честные, случайно оступившиеся труженики. Надо все-таки осторожнее подходить к людям».

Но эти разумные соображения часто тонули в громком хоре возмущения теми, кто мешал строить то, что было для нас важнее всего на свете. «Ну, кого-то зря обидели, так что же теперь — не наказывать из-за этого негодяев?» — с горячностью говорили те, кто считал, что никому спуску давать нельзя.

«Обижать зря тоже нельзя. Наказывать надо с разбором — тех, кто виноват», — пробовали робко протестовать их противники, считавшие, что меры борьбы с нарушителями трудовой дисциплины следует проводить так, чтобы не задеть при этом невиновных.

«А если не виноват, так и не накажут. А обижаться тут нечего. У каждого из нас промашки случаются. Поэтому и обижаться нечего, если и стукнут не в очередь».

…В самом нашем главке борьба за дисциплину и порядок не принимала острых форм, так как большинство из сотрудников были в свое время подобраны еще Тевосяном. Сработавшийся коллектив, привыкший с чувством ответственности относиться к порученному делу, справлялся со своими обязанностями и не требовал понукания. Хотя среди сотрудников и было несколько человек, которые работали, как говорят, из-под палки.

На заводах и строительстве, куда было привлечено много новых людей, еще не прошедших школу жизни, не привыкших к методичной каждодневной деятельности, требовалось проводить большую работу по укреплению трудовой дисциплины.

В борьбе за решение сложных задач проявлялись все человеческие качества, производилась сортировка людей. Значительно позже, когда я начал заниматься атомной энергией и познакомился с процессами разделения изотопов, мне объяснили устройство электромагнитного сепаратора. Это физический прибор, на котором разделяются атомы по их массам. Чем легче атом, тем дальше он отбрасывается. В человеческом обществе так же, как и в микромире: и легкие, и тяжелые частицы находятся вместе. Часто возникает необходимость разделить их.

Разделением атомов пользуются в современной атомной промышленности. Без такого деления в ряде случаев трудно получать ядерную энергию.

При решении многих социальных проблем возникают те же трудности. Некоторые люди мешают решать сложные задачи. Неспособных и бездельников необходимо отделить от нужных работников. Но это не всегда удается. Процесс разделения атомов оказывается проще.

По всей видимости, в обоих случаях необходим глубокий научный подход. Но иногда он отсутствует, и при решении кадровых вопросов вступают в действие необоснованная подозрительность, честолюбие, мстительность, раздражительность, привязанность одного человека к другому и многие другие соображения, не имеющие ничего общего с наукой. Это ведет к ошибкам, которые позже приходится исправлять.

В докладе на XVIII съезде партии А. А. Жданов обратил внимание на то, что во время дискуссии по тезисам об изменениях в уставе ВКП(б) не последнее место занимал вопрос о мерах борьбы против опорочивания честных членов партии. А. А. Жданов привел ряд примеров «вражеской деятельности под флагом бдительности».

В Архангельской партийной организации был, например, разоблачен такой злостный клеветник, как Прилучный, который написал 142 заявления на коммунистов и ни одно из них не подтвердилось. В одном из районов Киевской области был разоблачен клеветник Ханевский. Он дошел до того, что обратился в обком КП(б)У с просьбой: «Я выбился из сил в борьбе с врагами, а поэтому прошу путевку на курорт…»

Тевосян все дни проводил на съезде, и я его видел только мельком. Несмотря на большую усталость, он был явно доволен.

— Все идет хорошо, — сказал он как-то, торопясь на заседание.

А нагрузка у него была огромной. На съезде Тевосян был избран в состав комиссии для рассмотрения поправок и дополнений к тезисам о третьем пятилетнем плане развития народного хозяйства СССР. В своем выступлении он изложил те задачи, которые вновь созданный наркомат будет решать. Показав, с какой интенсивностью ведется строительство военных кораблей в Англии, в США, Японии, Германии, Италии и Франции, Тевосян под аплодисменты участников съезда заявил, что мы сделали вывод «из этой гонки в военно-морском строительстве» и «широко развернули строительство своего советского морского и океанского флота… По водоизмещению строящихся и закладываемых в этом году боевых кораблей мы

занимаем место, достойное великой Советской державы».

Подготовка речи на съезде потребовала много сил и напряжения. Когда я читал выступление Тевосяна, то вспомнил нашу встречу после моего возвращения из Челябинска.

— Ну вот мы с тобой и судостроителями заделались, — сказал он тогда.

Это было менее двух лет назад, а сегодня Тевосян дает уже анализ состояния дел в судостроении. В первой пятилетке морская судостроительная промышленность строила в основном транспортные и промысловые суда. За годы второй пятилетки создан огромный подводный флот, проведена значительная модернизация действующих боевых кораблей, начато строительство большого надводного флота.

— Мы должны создать мощный надводный флот, — говорил на съезде Тевосян. — Наши корабли должны быть самыми быстроходными, самыми неуязвимыми и обладать сокрушающей огневой мощью.

После Тевосяна на съезде выступал начальник Генерального штаба Б. М. Шапошников. Опираясь на выводы, содержащиеся в докладах И. В. Сталина и В. М. Молотова, он подчеркнул важность «дальнейшего развития политической и культурной мощи Советского Союза», ибо это и является «тем базисом, на котором должна покоиться оборона Страны Советов, которая поручена Красной Армии и Военно-Морскому Флоту». «Современная война является войной металла и химии в большей мере, чем первая империалистическая война», — подчеркнул Б. М. Шапошников.

В 1917 году Россия выплавила 3178 тысяч тонн чугуна, а Германия, Россия, Франция, Англия, вместе взятые, выплавили 25 600 тысяч тонн чугуна. Советский Союз в 1942 году даст 22 миллиона тонн чугуна, то есть только на 3 миллиона тонн меньше, чем давали, вместе взятые, перечисленные выше государства в 1917 году. Стали в 1917 году Россия выплавила только 3436 тысяч тонн, а Германия, Россия, Франция, Англия, вместе взятые, за этот же год выплавили 30 миллионов тонн стали. Промышленность СССР в 1942 году будет давать 27,5 миллиона тонн стали.

Эти данные показывают, что Красная Армия обеспечена основными металлами для производства тех залпов, о которых говорил народный комиссар обороны К. Е. Ворошилов. Выступавший ранее К. Е. Ворошилов, сопоставляя огневую мощь стрелковых корпусов Франции, Германии и Советского Союза, привел красноречивые цифры, свидетельствующие о мощности залпа нашего стрелкового корпуса.

Выступления всех участников съезда были наполнены фактическими данными об успешном выполнении второго пятилетнего плана.

В резолюции XVIII съезда было указало, что «в результате успешного выполнения второго пятилетнего плана в 1933–1937 гг. в СССР разрешена основная историческая задача пятилетки — окончательно ликвидированы все эксплуататорские классы, полностью уничтожены причины, порождающие эксплуатацию человека человеком и разделение общества на эксплуататоров и эксплуатируемых. Решена труднейшая задача социалистической революции: завершена коллективизация сельского хозяйства, колхозный строй окончательно окреп». В нашей стране «осуществлена в основном первая фаза коммунизма — социализм. Победа социализма законодательно закреплена в повой Конституции СССР».

Как отвратить опасность?

Большое внимание на съезде было уделено вопросам внешней политики. «Новая империалистическая война стала фактом», — об этом И. В. Сталин сказал уже в начале своего доклада на XVIII съезде.

Характеризуя сложившееся в мире положение, он перечислил наиболее важные события последних лет. В 1935 году Италия напала на Абиссинию и захватила ее. Летом 1936 года Германия и Италия организовали военную интервенцию в Испании, причем Германия утвердилась на севере Испании и в Испанском Марокко, а Италия на юге Испании и на Балеарских островах. В 1937 году Япония после захвата Маньчжурии вторглась в Северный и Центральный Китай, заняла Пекин, Тяньдзин, Шанхай и стала вытеснять из зоны оккупации своих иностранных конкурентов. В начале 1938 года Германия вторглась в Австрию, а осенью 1938 года в Судетскую область Чехословакии. В конце 1938 года Япония захватила Кантон, а в начале 1939 года — остров Хайнань.

Война, незаметно подкравшаяся к народам, втянула в свою орбиту свыше пятисот миллионов населения, распространив сферу своего действия на громадную территорию от Тяньдзина, Шанхая и Кантона через Абиссинию до Гибралтара. В этих трудных международных условиях Советский Союз последовательно отстаивал дело сохранения мира, поддерживал народы, ставшие жертвами агрессии и борющиеся за независимость своей родины.

Раскрывая истинную природу политики невмешательства, проводимую Англией и Францией, И. В. Сталин подробно остановился на событиях, развивающихся в Европе. Он говорил о том, как «миротворцы» Европы — сторонники политики невмешательства — отступали перед требованиями Германии, отказывались от своих обязательств перед другими странами, толкая немцев дальше на Восток. Они как бы говорили: «Вы только начните войну с большевиками, а дальше все пойдет хорошо».

Отчетный доклад XVIII съезду мы потом подробно изучали в политкружках. Всем нам было ясно: Гитлер и дальше будет раздвигать границы своего государства, он готовится к большой войне. Но куда же он направит свой основной удар?

Еще в начале тридцатых годов, когда я проходил практику в Германии, в немецкой печати находили свое отражение две концепции немецкой геополитики. Одна из них заключалась в

формуле: Drang nach Osten, — и вторая — требование возврата бывших немецких колоний. Гитлер говорил о том, что на каждого англичанина в колониях работает семь человек, на каждого немца должны работать по крайней мере четверо. Куда же будут направлены ближайшие удары Гитлера — на Восток или на Запад? Вряд ли он решится двинуться на Восток. В Германии есть все же разумные люди. Они помнят предостережения Бисмарка.

Однажды я случайно попал на лекцию профессора Тарле. Он говорил о политике Бисмарка и его наказах. «Я видел, как русский мужик запрягает знаменитую тройку. Он делает это медленно. Но не обольщайтесь этим. Когда он садится на козлы, он преображается, и никто его тогда догнать не сможет». Бисмарк предупреждал своих сограждан: «Не гневите русских, добивайтесь того, чтобы иметь Россию дружественной или по крайней мере нейтральной». Эту лекцию Тарле я хорошо запомнил.

За время пребывания в Германии я много встречал разумных людей, которые разделяли концепции Бисмарка и критиковали политику Гитлера.

«Это маньяк!» — так называли Гитлера в Германии до прихода его к власти. «Маньяк-авантюрист», — стали называть его после прихода к власти те из немцев, кто успел бежать за пределы Германии.

Неужели он все же посмеет двинуть свои вооруженные силы на Советский Союз? Эти вопросы часто возникали при обсуждении международного положения.

В марте 1939 года в газетах было опубликовало обращение представителей французской интеллигенции, направленное президенту республики, главе правительства, а также председателям палаты депутатов и сената. В письме говорилось, что после мюнхенского соглашения и событий, которые ему сопутствовали, французский народ испытывает глубокое недовольство и тревогу перед лицом «крушения важнейших основ французской безопасности». Резкой критике подвергалась внешняя политика министра иностранных дел Франции Боннэ, и указывалось на его ответственность за капитуляцию Чехословакии. В заключении авторы требовали, чтобы президент республики, глава правительства, а также председатели палаты депутатов и сената отдали приказ о расследовании деятельности министра иностранных дел Боннэ.

Письмо подписало Ланжевеном, Перреном, Виктором Бошем и другими представителями французской общественности.

Когда я читал это заявление, мне, конечно, и в голову не приходило, что через пятнадцать лет я не только встречусь с профессором Франсисом Перреном — одним из ученых,

подписавших заявление, но на протяжении длительного времени буду совместно с ним работать в различных международных организациях, и мы поставим рядом свои подписи под договором Франции и Советского Союза о сотрудничестве в области мирного использования атомной энергии.

Заявление произвело на меня большое впечатление. Мы всегда питали к чехословацкому народу большую симпатию, и судьба этой страны нас волновала. Отказ Бенеша принять предложенную Советским правительством военную помощь даже в том случае, если этого не сделает Франция, нас еще больше убеждал в том, что Бенеш не повернется лицом к Востоку, а будет искать сотрудничества с Западом.

И вот прошло всего несколько месяцев после подписания мюнхенского соглашения с Германией, как над Чехословакией нависла угроза дальнейшего расчленения. Бенеша уже в Чехословакии нет — он в Англии, у тех, кто продал Чехословакию, главой правительства которой он был.

Мы хорошо знакомы с коварством английских политиков, их умением загребать жар чужими руками, их способностью стравливать страны и добиваться тем самым успеха малой ценой.

Не то ли происходило в 1918 году в Баку? Правда, в других исторических, географических и политических условиях. Тогда английские войска ушли с фронта и оголили его на значительном пространстве. Обещали помощь, защиту мирного населения, а отдали город на разграбление армии Нури-паши. При этом они сразу решили ряд задач: при помощи турецкой армии разгромили все рабочие организации, вывезли из Баку в Красноводск руководителей Советской власти — двадцать шесть бакинских комиссаров и расстреляли их. А затем вновь пришли в Баку.

…И вот теперь, через двадцать лет, то же самое предательство совершается в отношении Чехословакии. Было ясно, что Чехословакия предается неспроста, она является платой. Об этом мы говорили во время докладов по международному положению и во время политзанятий.

Английский либеральный журнал «Нью-стейтс мен энд нейшен», откликаясь на речь Чемберлена в Бирмингеме, писал в номере от 25 марта: «Мистер Чемберлен указывал, что новая война будет означать конец европейской цивилизации и что отнюдь не неизбежно столкновение англо-германских интересов. Если бы удалось убедить Германию направить свою экспансию на Восток, а не на Запад, то мы были бы гарантированы от войны».

Прогрессивная общественность Европы была встревожена новыми агрессивными мерами германского фашизма и попустительством правительства Англии и Франции.

В эти дни Густав Эрвэ в газете «Винтуар» писал: «Некоторые близорукие французы полагают, что, постыдно бросая своих союзников, как это мы сделали в отношении Чехословакии, мы тем самым избежим войны. Отнюдь нет. Постоянно уступая, мы не избежим войны, мы лишь ее отсрочим на несколько месяцев, на год или на два, но мы ее не избежим. Наоборот, мы ее сделаем этим более неизбежной. Отказ от союзников на Востоке представляет собой не только опасность для нас, но является самоубийством для Франции».

В выступлении на заседании палаты общин лейборист Гарро-Джонс, настаивая на необходимости более тесного сотрудничества Англии и СССР, с возмущением ставит вопрос: «Почему же наше правительство проявляет такое нежелание заключить соглашение и встать на путь более тесного сотрудничества с СССР? Не может быть никакого сомнения в искреннем желании Советского Союза проводить и в дальнейшем политику сохранения и укрепления всеобщего мира».

Даже консервативная газета «Йоркшир пост» в статье «Плоды Мюнхена» писала: «Сейчас Германия применяет ту же тактику, что и в прошлом году, нисколько не скрывая своих целей. Очевидно, Гитлер считает, что ему и сейчас все сойдет с рук, как сошло в сентябре прошлого года. Он убежден в том, что Англия и Франция не будут бороться во имя спасения оставшейся части Чехословакии от полного ее расчленения и подчинения Германии».

В газетах приводится заявление Альберта Эйнштейна, бежавшего в США после захвата фашистами власти в Германии. В день своего шестидесятилетия он заявил, что, поскольку фашистская опасность все усиливается, он не верит больше в действенность пассивного пацифизма. Всеобщий мир невозможно сохранить до тех пор, пока в Европе господствует фашизм.

Но ни английское, на французское правительство не намеревалось вести борьбу с фашизмом.

Чемберлен, выступая 15 мая в палате общин, разъяснил, что, поскольку попытки английского правительства договориться с участниками мюнхенского соглашения о гарантии чехословацких границ провалились, английское правительство не считает себя больше связанным какими-либо обязательствами в отношении границ Чехословакии.

В тот же день министр иностранных дел Галифакс заявил в палате лордов, что английское правительство не считает себя связанным обязательствами гарантировать границы Чехословакии.

Мавр сделал свое дело — мавр может удалиться.

Нам было известно, что Советский Союз предпринимал ряд попыток договориться с Англией и Францией о совместных действиях против германской агрессии. Но эти попытки не имели успеха.

В мае на третьей сессии Верховного Совета СССР было сообщено, что Советское правительство вступило в переговоры с английским и французским правительствами по поводу необходимых мер борьбы с агрессией. Начавшиеся переговоры еще не закончены. Для создания дееспособного фронта миролюбивых стран против агрессии необходимо было заключить между Англией, Францией и СССР пакт о взаимопомощи, имеющий исключительно оборонительный характер; гарантировать безопасность государств центральной и восточной Европы, включая все без исключения пограничные с СССР европейские страны, заключить конкретное соглашение между Англией, Францией и СССР о формах и размерах немедленной и эффективной помощи, оказываемой друг другу и гарантируемым государствам в случае нападения агрессоров.

Однако в июне в еженедельнике «Нейер форвертс» была напечатана статья, которая привела слова Чемберлена о готовности в любое время обсудить на международной конференции претензии Германии и всякой другой страны, если налицо будет достаточная предпосылка для того, чтобы эти вопросы были урегулированы путем переговоров. Еженедельник ставил вполне резонный вопрос: «Не может ли в Москве возникнуть подозрение, что английское правительство все же в последний момент предпочтет соглашение с Гитлером и Муссолини последовательной политике сопротивления агрессии?»

Об этом часто думали и мы. «Английское правительство не будет вести никакой борьбы с Гитлером. Гитлер-то двигается не на Запад, а на Восток, то есть туда, куда они его и толкают», — горячо говорили участники кружка по международному положению, организованного в нашем главке по настоянию сотрудников. В оценке позиции западных стран по отношению к Германии мы все были единодушны. Тем более что сведения о ходе переговоров с Англией и Францией были неутешительными.

Скупые газетные строки свидетельствовали о том, что ни Англия, ни Франция не имеют намерений ввязываться в борьбу с Гитлером. 15 июня В. М. Молотов принял английского посла Синдса, французского посла Наджиора и директора Центрального департамента Министерства иностранных дел Великобритании Стрэнга. Беседа продолжалась более двух часов. Обсуждались основные вопросы разногласий. «Результаты первой беседы и

ознакомления с англо-французскими формулировками расцениваются в кругах Наркоминдела как не вполне благоприятные», — сообщала «Правда».

На следующий день состоялась вторая беседа. 21 июня — третья беседа с послами, которые передали новые англо-французские предложения.

«В кругах Наркоминдела отмечают, что новые англо-французские предложения не представляют какого-либо прогресса по сравнению с предыдущими предложениями», — писали наши газеты.

А угроза нависла уже над Польшей.

Война приближалась к нашим границам. Нам нужен мир. Поэтому все усилия правительства, направленные на обуздание агрессии Германии, находили искреннюю всеобщую поддержку и одобрение. Что же еще следовало бы предпринять? Эти вопросы постоянно возникали при встречах с руководителями, старыми большевиками, политинформаторами и просто когда имелась возможность перекинуться словом, отвлекаясь от невероятной занятости текущими делами наркомата и главка.

Ванников с его проницательностью при каждой встрече упорно твердил:

— Воевать все-таки придется. Разве немцы остановятся сами — их остановить надо. А кто в этом заинтересован? Англичане, что ли, или французы? Что ты думаешь, французам так уж интересно немцам все время в лицо смотреть? Нет. Для них много лучше, если немец к ним задом повернется. Ну, сам посуди, если перед тобой будет все время маячить здоровый верзила, весь увешанный пистолетами, так ты все-таки рад будешь, если он или отойдет от тебя, или по крайней мере спиной, или боком к тебе повернется. Остановить Гитлера теперь можем только мы. И не словом, а силой. Поэтому нам и надо больше оружия и снарядов. Вот, если бы удалось немцев как-то заговорить годика на три — это дело было бы. Много у нас еще кое-чего недоделано. Одной рукой в одно и то же время нельзя и поясницу чесать и бороду разглаживать. У Хруничева — вон какая рука, и то он не может. Ты нажимай на строительство завода — броня не только вам, но и нам для артиллерийских систем нужна.

А на следующий день поело разговора с Ванниковым мне позволил Тевосян. Он только пришел с какого-то заседания из Кремля.

— Зайди. Поговорить надо о строительстве вашего броневого завода.

— Голованова надо пригласить? — спросил я.

— Нет, никого приглашать не надо. Заходи один.

Когда я открыл дверь в кабинет, Тевосян выходил из второй небольшой комнаты. Волосы у него были влажные и блестели.

— Что, голова болит?

— Немного, а почему ты узнал?

— Волосы мокрые. Когда у меня начинается нестерпимая головная боль, я немедленно наклоняю голову над раковиной и на затылок пускаю струю горячей воды. Это единственное средство, что снимает боль.

— Ну, а мне холодная помогает. Садись. Хочу разобраться со строительством вашего броневого завода. Он нам очень нужен. Вообще надо ускорить строительство заводов на Востоке. Сегодня рассматривали этот вопрос. Госплан докладывал, какие заводы мы в этой пятилетке должны будем начать строить в Сибири. Когда Вознесенский закончил свое сообщение, Сталин сказал: «Нереальный план вы подготовили. Я подсчитал, для выполнения этого плана надо допустить, что средняя производительность труда одного рабочего в Сибири должна быть в три с половиной, четыре раза выше по сравнению с производительностью рабочих индустриально развитых районов нашей страны. Надо или в чудо верить, или увеличить в Сибири население приблизительно на двадцать миллионов человек. Подумайте еще раз над планом. Промышленность в Сибири надо развивать».

Тевосян был взволнован.

— Никогда я не видел Сталина таким. Он очень хочет побыстрее создать в Сибири мощную промышленность, но, видимо, опасается, что в короткие сроки этого не сделать. Давайка мы еще раз посмотрим, что следует предпринять, чтобы сократить сроки строительства. Будет хорошо, если мы внесем предложение о сокращении сроков сооружения завода по производству броневой стали. Давай подумаем! Время очень тревожное. Спешить надо.

Когда я уходил из кабинета, тревога Тевосяна передалась и мне.

Успеем ли? Ведь столько надо еще всего построить. А нерешенные вопросы? Как будто бы все было продумано, когда начинали строительство. А затем оказалось, что если из реки забирать потребное количество воды, то остановятся предприятия, расположенные ниже по течению реки. Необходимо строить водовод. А труб для него нет, и нам их скоро не дадут.

А куда девать фенольные воды? Надо бы строить рядом химический завод, чтобы извлекать из отходов производства все ценное. Ну, если не извлекать, так хоть бы не отравлять реку. Но это ведет не только к дополнительным затратам, но и к потере времени. А время для нас сегодня самое важное.

Мы начали строительство в бескрайней степи. До ближайших населенных пунктов десятки километров. Здесь необходимо все сооружать самим — не только заводские корпуса и жилые дома, но также школы, больницы, почту и телеграф, прокладывать трамвайные пути, приобретать автобусы — одним словом, все, что является жизненно необходимым для современного индустриального района.

И мы все построим, в этом сомнения нет. Не это нас беспокоит. Нам надо закончить строительство возможно быстрее. Темпы строительства новых заводов теперь решают все.

Оборонительные сооружения

Вопросы обороны в нашей стране всегда были в центре внимания. Еще с тех времен, когда я в Баку посещал школу общественных знаний, хорошо помнилась работа В. И. Ленина «О «левом» ребячестве и о мелкобуржуазности». Она написана с большой страстью, и о ней с огоньком, чрезвычайно красочно рассказывал нам Бесо Ломинадзе.

И вот через двадцать лет, когда мне самому пришлось вести кружок по истории партии, я вновь обратился к этой ленинской работе. Тогда, в мае 1918 года, я читал ее в газете «Правда», теперь передо мной был XXVII том собраний сочинений В. И. Ленина.

«Мы — оборонцы после 25 октября 1917 г. Я говорил это не раз с полной определенностью, и оспорить это вы не решаетесь… Когда мы были представителями угнетенного класса, мы не относились легкомысленно к защите отечества в империалистической войне, мы принципиально отрицали такую защиту.

Когда мы стали представителями господствующего класса, начавшего организовывать социализм, мы требуем от всех серьезного отношения к обороне страны».

Сегодня вечером занятие кружка по истории партии. Мне очень хотелось, чтобы политическая учеба была не только интересной, но и связанной с текущей работой главка.

Ведь нам надлежит не только изучать политическую суть обороны социалистического государства, но и практически возводить на всех границах оборонительные сооружения. Броня — это не оружие нападения — это средство защиты. Надо эту мысль подчеркнуть при проведении политзанятий.

На партийном бюро многие обращали внимание на необходимость усилить политическое просвещение, особенно среди беспартийных специалистов.

— Беленький из планового отдела. Он прилежный и внимательный ко всему, что касается планирования, но ребенок во всем, что относится к текущим политическим событиям, — поддерживая необходимость организации кружка для беспартийных специалистов главка, сказал секретарь нашей партийной организации Васильев. — С людьми надо работать. Если люди путаются, то в этом прежде всего виноваты мы. Если это путаница несознательная — надо помочь им стать на ноги. Ну, а если это сознательное искажение нашей политики, тогда надо принимать другие меры. С врагами мы церемониться не

будем!

Как-то утром позвонил Тевосян:

— Сегодня в пять вечера у Кулика совещание.

Г. И. Кулик в то время был заместителем наркома обороны и отвечал за оснащение Вооруженных Сил СССР новой военной техникой. Я немного знал его. Мне приходилось встречаться с ним на разного рода совещаниях.

— А какой вопрос будет обсуждаться? — спросил я Тевосяна.

Тевосян подробно меня информировал и, как обычно, кратко изложил свои соображения.

— Будет идти речь о дополнительных заказах на броневые амбразуры и башни для артиллерийских систем. Имей в виду — Кулик мастер заявлять несуразные цифры. Если он предложит изготовить какое-то невероятное количество амбразур, ты не давай согласия или во всяком случае попроси отложить окончательное решение. Мы потом, когда вернешься, посоветуемся. Но все, что заводы в состоянии выполнить, следует принять. Сам понимаешь, насколько это важно. Директор Северного завода еще не уехал?

— Нет, сегодня вечером уезжает.

— Возьми его с собой.

…Тевосян хорошо знал этого директора. У нас с ним не раз были горячие споры, когда нужно было убедить его принять новый заказ.

— Дополнительный заказ изготовить не можем. Не один раз считали. Не знаю, как с основным заданием справимся.

— Прошлый раз ты то же самое говорил, а ведь справились, и хорошо справились. Квартальный-то план на сколько тогда перевыполнили?

Лицо директора смягчалось. Он даже улыбался.

— Ну, конечно, выполнили. Как же иначе. Позор бы какой был, если бы не сделали. Но эти дополнительные заказы просто никак не пролезут. Поверьте мне.

— А ты еще подумай, что сделать можно. Ты еще не все карманы вывернул. Что мы не знаем, что ли.

Директор Северного завода всегда боролся за разумный план. Но если ему даже записывали то, против чего он горячо возражал, то на заводе он со всей своей страстностью защищал увеличенный план, поднимая на его выполнение многотысячный коллектив.

Как-то я приехал на Северный завод и сразу же направился, как обычно, к директору. Большой кабинет был заполнен народом. Шло совещание. Мы поздоровались.

— Подождите. Мы скоро кончим. Никак не могу убедить

Никифорова и Иванова, уперлись — с места не сдвинешь, — вполголоса объяснил мне директор ситуацию, сложившуюся на совещании.

— Я дал обещание наркому выполнить все это в текущем месяце. Дал слово от всех нас. Что же, вы меня обманщиком хотите сделать? Я не хочу и слышать рассуждения о том, что порученное нам задание выполнить невозможно. Если нужно помочь, скажите чем? Вот к нам на завод и начальник главка приехал. Мы и его можем попросить. Да я думаю, что у нас и у самих хватит и сил, и умения справиться с заданием…

— Так не забудь пригласить директора. Он тебе поможет, если Кулик будет слишком напирать. — И Тевосян улыбнулся.

На совещание прибыли представители промышленности, непосредственно занимавшиеся изготовлением военной техники. Когда мы вошли в кабинет к Кулику, то помимо гражданских лиц встретили несколько военных. Всего на совещание собралось человек тридцать. Среди них были начальники главных управлений и директора заводов оборонной промышленности.

Открывая совещание, Кулик сказал, что нам необходимо рассмотреть предложения, которые возникли в Наркомате обороны по дальнейшему усовершенствованию оборонительных сооружений, строительство которых заканчивается на западной границе.

Кулик любил поговорить, но на сей раз сразу же перешел к делу. Заявленные им цифры были внушительны. Когда я услышал количество дополнительных броневых амбразур, то сразу даже не мог оценить всех трудностей, связанных с их изготовлением.

— Ну как, сможем выполнить? — спросил я директора завода.

— Трудно, но сделаем, если, конечно, нам никель дадут. Ведь это хромоникелевая сталь. Никеля у нас в обрез — только на установленную программу.

— Когда будут готовить проект постановления, мы запишем, чтобы вам дополнительно выделили необходимое количество никеля, — сказал я.

С совещания уходил со смутной тревогой. По всей видимости, угроза войны стала ближе. Зачем же тогда было бы созывать это совещание. Совсем недавно был принят план. Мы его подробно обсуждали вместе с военными. Значит, появились новые соображения. По-видимому, немцы что-то затевают.

А из памяти не выходили страницы из книги Эрнста Генри «Гитлер над Европой», где был приведен детальный план гитлеровских военных операций против Советского Союза.

— Вы сразу же приступайте к работам, не ожидая выхода постановления, — сказал я директору.

— Конечно, — лаконично ответил он, также занятый своими мыслями. — Ждать нельзя.

Директор выехал на завод. А у меня в этот вечер были занятия кружка. Тема: «Вопросы обороны социалистического государства и задачи коммунистов в социалистическом и капиталистических государствах в случае военного конфликта между ними».

Мы вспомнили слова В. И. Ленина: «Угнетенный класс, который не стремится к тому, чтобы научиться владеть оружием, иметь оружие, заслуживал бы лишь того, чтобы с пим обращались, как с рабами».

Во время занятий несколько раз выступали Горелов и Рабинский. Они — наиболее активные участники кружка и вместе с тем очень хорошие специалисты — опора главка.

Через несколько дней я выехал на Северный завод.

Здесь уже полным ходом шли работы по изготовлению броневых амбразур, а также башен для артиллерийских систем.

Один из мартеновских цехов был полностью преобразован для выпуска многотонных стальных отливок. Только высокая квалификация и сильно развитое чувство сознательности сталеваров и литейщиков позволили в такие короткие сроки наладить отливку этих сложных изделий. Люди не уходили из цехов, пока технология изготовления не была полностью отработана. Все понимали ответственность, возложенную на заводской коллектив.

Сколько в эти дни возникало различных разумных предложений, позволявших находить выход из, казалось бы, безвыходных положений.

С завода пошли стальные амбразуры и башни на рубежи страны, где проходила оборонительная линия.

— Ну, теперь можно не волноваться, — сказал мне вечером директор завода, когда мы наконец смогли зайти с ним на квартиру для приезжих, чтобы перекусить. — Теперь дело пошло. Можно и другим заняться, — и он платком вытер пот с лица. — Домой надо будет сегодня съездить. Своих проведать, как они там живут.

За эти дни директор заметно осунулся.

— Целую неделю не выходил с завода, — кивая на директора, сказал мне главный инженер.

— А вы сколько? — спросил я его.

— Что же мне, одного его здесь оставлять было. Не так мы воспитаны. Вот теперь можно и отоспаться, а затем и за другие

дела. Нам скучать некогда, — уже совсем весело закончил главный инженер.

События нарастают

Весь 1939 год мы жили в большом напряжении. Это время было насыщено событиями исключительного значения — теперь многие из них относятся уже к категории исторических. Тогда же еще трудно было ставить диагнозы о возможных последствиях происходивших в различных районах мира процессах, но одно было совершенно очевидно — мир неукоснительно вползал в большую войну.

Первого сентября немецкая армия перешла польскую границу и стремительно на танках, бронеавтомобилях и мотоциклах ринулась на территорию страны. Президент Польши объявил военное положение и обратился за помощью к Франции и Англии. Но ни один из гарантов Польши не пришел ей на помощь.

У нас широко обсуждалось начало военных действий на территории Польши. Помню разговор с Ванниковым, полковником Пугановым и еще одним из военных — тоже полковником. Мы сидели в приемной одного из кремлевских помещений и ждали вызова в зал заседаний.

— В 1920 году, когда Красная Армия вошла на территорию Польши и правительство Пилсудского закачалось, Англия и Франция немедленно направили в Варшаву военную миссию во главе с генералом Вейганом, — стал вспоминать полковник.

— Да, тогда все было использовано, чтобы остановить наступление Красной Армии, — вторил ему Пуганов, — а теперь дальше протестов дело не идет.

— Тогда шли чужие, а теперь идут свои. Мы двигались на Запад, а немцы идут на Восток — это же разница! — разъяснял сидевший рядом с нами Ванников.

— Ведь предлагали же мы и французам, и полякам совместно действовать против немцев, так нет же, отказались! — с раздражением произнес Пуганое. — Ну, раз нашей помощи не пожелали, что же тогда делать? Насильно мил не будешь. Нам надо и о себе подумать.

Такие разговоры в тех или иных-вариациях можно было слышать часто.

В тот год нас часто вызывали в Кремль. Мы пересматривали планы, готовили проекты по организации новых производств. В приемной, в четырех будках, поставленных у одной из стен, стояли телефоны, и мы, чтобы не останавливать деятельность своих учреждений, давали указания своим сотрудникам, связываясь с другими наркоматами и ведомствами, и решали

вопросы по неотложным делам производства. Нам приносили сюда чай и небольшие бутерброды. Здесь, ожидая вызова в зал заседаний, мы обсуждали все события, происходящие как в нашей стране, так и за рубежом. Здесь же мы обменивались мнениями по всем событиям внутренней и международной жизни. Здесь завязывались знакомства, часто переходившие в крепкую дружбу.

Почти все наше время проходило в служебных помещениях, в среде людей, поставленных партией и правительством руководить промышленностью страны. Мы были крепко связаны друг с другом. Нами решались общие трудные задачи по подъему страны на высокую орбиту индустриализации. У нас совершенно не было свободного времени, все оно отдавалось делу. Домой мы приезжали только для того, чтобы соснуть несколько необходимых часов.

31 августа на сессии Верховного Совета СССР выступил В. М. Молотов, который разъяснил необходимость заключенного Договора о ненападении с Германией. Договор был подписан после того, как военные переговоры с Францией и Англией зашли в тупик, и мы поняли, что на заключение пакта взаимопомощи нет основания рассчитывать. Наша страна не могла не поставить перед собой вопроса о других возможностях обеспечить мир и устранить угрозу войны между Германией и СССР.

Газеты в эти дни напоминали основные задачи нашей внешней политики, сформулированные на XVIII съезде партии: «Проводить и впредь политику мира и укрепления деловых связей со всеми странами, соблюдать осторожность и не давать втянуть в конфликт нашу страну провокаторам войны, привыкшим загребать жар чужими руками…»

Договор о ненападении как раз и был направлен на решение этих задач. Мы пытались объединить силы европейских стран для того, чтобы приостановить германскую агрессию, но из наших попыток ничего не вышло. Они не хотели сотрудничать с памп. С Гитлером нами заключен Договор о ненападении, в нем нет ни слова о сотрудничестве. С Англией и Францией мы готовы были сотрудничать и оказывать друг другу взаимную помощь. Мы прилагали усилия к тому, чтобы был заключен пакт о взаимопомощи. Но они не пожелали этого.

На всех собраниях и политзанятиях, пожалуй, не было более активных и более эмоциональных выступлений по вопросам международного положения, нежели в эти дни. Люди вспоминали все — и высадку англичан в Архангельске, и американцев — на Дальнем Востоке, и французов — в Одессе. Вспоминали и все три похода, организованных западными странами против Советского государства.

— Чего они хотят? — говорили участники кружков. — С одной стороны, лезут с обвинениями, что Советский Союз пошел на соглашение с Гитлером, а с другой стороны, за четыре месяца переговоров делали все, чтобы сорвать их, завести в тупик и лишить всякого смысла. С одной стороны, непрестанно говорят о помощи, а с другой — не хотят принимать никаких практических мер к отпору Германии. Ведь это же цинизм. Приехала в Москву английская военная миссия для ведения переговоров, и оказывается, что она не имеет полномочий вести этих переговоров. Дело ясное — хотят они не агрессию Германии остановить, а толкают Гитлера на нас — вот в чем все дело.

Мы хорошо понимали, что договор с Германией позволяет нам использовать время для дальнейшего укрепления страны — и делали все для развития оборонной промышленности.

— Что же все-таки будет дальше с Польшей? — спросил я как-то Голощекина — старого большевика, который в это время работал начальником Главарбитража. Голощекин был членом ЦК партии, имел большие связи и был хорошо информированным человеком.

— Польское правительство полностью обанкротилось. В этих условиях нам надо думать прежде всего о судьбе народов. Как это сделать, пока не знаю, но надо быстро искать ответ на этот вопрос.

17 сентября по радио выступил Молотов. Он сообщил, что войскам Красной Армии дан приказ перейти границу и взять под свою защиту жизнь и имущество населения Западной Украины и Западной Белоруссии.

Сложившаяся здесь обстановка требовала от советского командования принять срочные меры по оказанию помощи населению продовольствием и медикаментами. Нужно было провести также большую политическую работу по разъяснению действий Советского правительства, помочь наладить гражданское управление, дезорганизованное в связи с развалом польского буржуазно-помещичьего государства.

В 5 часов 40 минут 17 сентября советские войска на широком фронте перешли границу и начали свой освободительный поход. Это была не военная операция, а триумфальный марш, как об этом мне рассказывали позже его участники. Крестьяне, по старому обычаю, выходили на дороги с хлебом-солью. В городах возникали массовые митинги и собрания, участники которых приветствовали советские войска и требовали воссоединения Западной Украины и Западной Белоруссии с советскими республиками.

Временные волостные и уездные самоуправления провели

большую работу по подготовке выборов в народные собрания. На своих первых заседаниях народные собрания Западной Украины и Западной Белоруссии в конце октября 1939 года единодушно приняли декларации, провозгласили на освобожденной земле Советскую власть и обратились с ходатайством в Верховный Совет СССР о воссоединении Западной Украины и Западной Белоруссии с Украинской и Белорусской Советскими Социалистическими Республиками. В ноябре 1939 года пятая сессия Верховного Совета СССР удовлетворила эти просьбы.

Освободительный поход Красной Армии продолжался всего 12 дней. Германские войска, продвинувшиеся в ряде мест далеко на восток, вынуждены были остановиться и отойти с территорий, населенных украинцами и белоруссамн. Наши войска вышли на так называемую линию Керзона.

Когда в 1920 году для польских интервентов создалось критическое положение, английский министр иностранных дел Керзон направил Советскому правительству ноту, в которой требовал прекратить наступление Красной Армии на линии, принятой Верховным советом Антанты 8 декабря 1919 года. Эта линия с тех пор стала известна под названием «линия Керзона».

В дальнейшем после изменения военной обстановки правители Польши уклонились от установления советско-польской границы, соответствующей «линии Керзона», и по Рижскому мирному договору 1921 года граница прошла к востоку от «линии Керзона». Папская Польша захватила Западную Украину, Западную Белоруссию, а также Виленщину. И вот теперь эти области площадью свыше 190 тысяч квадратных километров с населением более 12 миллионов человек освобождены.

Выдвижение границ СССР на 250–300 километров на Запад не только укрепляло безопасность нашей страны, но вносило значительный вклад в общее дело борьбы народов Европы против гитлеровской агрессии. Это признал даже Черчилль, бывший в то время военно-морским министром Англии. Выступая 1 октября 1939 года по радио, он заявил, что нахождение русских армий на этой линии было совершенно необходимо для безопасности России против немецкой угрозы. Во всяком случае, позиции заняты и создан Восточный фронт, на который нацистская Германия не осмелится напасть.

Уходя на Запад после подписания соглашения о границах, немецкие воинские части разграбили всю занимаемую ими территорию. Мне довелось слышать рассказ одного из наших офицеров.

— Вывозят все. Я сам видел, как спиливали даже телеграфные и телефонные столбы, снимали проволоку,

сматывали ее в круги, свинчивали изоляторы. Все это аккуратно складывали и вывозили в Германию. В одном из богатых польских имений мы застали отходящие немецкие части. В опустошенных залах было уныло, на стенах висели пустые рамы — картины были вынуты и тоже вывезены. Немцы оставляли после себя безжизненное пространство.

Слушая эти рассказы, мы с особой ревностью занимались производством военной техники. Ведь то же они сделают и с нами, если мы будем слабы.

В те дни нас тревожила и граница с Финляндией на Карельском перешейке. Здесь в течение десяти лет финляндская военщина возводила укрепления и готовила плацдарм для нападения на нашу Родину. Маршал Маннергейм был заклятым врагом Советского Союза, одним из главных инициаторов и руководителей антисоветских авантюр финской реакции. Созданная линия укреплений на Карельском перешейке носила его имя.

В случае войны с этого плацдарма артиллерийским огнем мог расстреливаться любой район Ленинграда, города, который для нас всегда был символом революции и носил имя вождя. Необходимо было всеми способами устранить опасность, нависшую над Ленинградом.

Еще весной 1938 года Советское правительство предложило финскому правительству заключить пакт о взаимопомощи между СССР и Финляндией, но правительство Финляндии отклонило это предложение. Позже начались длительные и сложные переговоры. В ноябре 1939 года мы сделали предложение отодвинуть границу от Ленинграда. Взамен финской территории на Карельском перешейке Советское правительство предлагало передать Финляндии другие земли в удалении от Ленинграда. Но правительство Финляндии отказалось от этого разумного предложения, а финская реакционная печать разожгла неистовую антисоветскую пропаганду.

26 ноября 1939 года белофинская артиллерия начала провокационный обстрел советских войск, находившихся под Ленинградом.

Советское правительство не хотело доводить дело до войны, поэтому оно предложило «незамедлительно отвести финские войска подальше от границы на Карельском перешейке — на 20–25 километров, и тем предотвратить возможность повторных провокаций».

Договориться с Финляндией не удалось. Советское правительство 28 ноября 1939 года было вынуждено денонсировать заключенный с ней договор о ненападении, а

Главному командованию Красной Армии и Военно-Морского Флота был дан приказ «быть готовым ко всяким неожиданностям и немедленно пресекать возможные новые вылазки со стороны финляндской военщины».

Но и эти меры не возымели на правительство Финляндии никакого действия. 29 ноября 1939 года белофинны вновь совершили провокацию на Карельском перешейке. Советское правительство пришло к выводу, что больше оно не может поддерживать нормальные отношения с правительством Финляндии и поэтому признало необходимым немедленно отозвать из Финляндии своих политических и хозяйственных представителей.

30 ноября 1939 года началась советско-финская война.

Реакционные круги ряда капиталистических стран развернули разнузданную антисоветскую кампанию. Однако многие разумные люди Запада сумели объективно подойти к оценке действий Советского правительства. Примечательным в этом отношении является высказывание Бернарда Шоу. Отвечая на вопрос представителя английской газеты «Дейли Мейл» по поводу финско-советских отношений, Шоу сказал: «Финляндию ввело в заблуждение ее глупое правительство. Финляндия должна была принять предложение России об обмене территориями. Ей следовало бы быть достаточно разумным соседом. Она, по всей видимости, не отказалась бы от советского предложения, если бы действовала самостоятельно, или в своих собственных интересах. Ни одна держава не может терпеть границу, с которой можно обстреливать такой город, как Ленинград. Особенно, когда эта держава знает, что государство, расположенное по ту сторону границы как бы мало и слабо не было, угрожает ее безопасности из-за глупого правительства, действующего в интересах других, более мощных государств. Финляндия, очевидно, полагает, что США ее поддерживают, иначе она не вела бы себя так в отношении СССР…

Речь идет вовсе не о том, что великая держава — Россия — пытается подчинить себе маленькое государство — Финляндию. Речь идет о стремлении России обеспечить свою безопасность, и поэтому было очень глупо со стороны Финляндии не согласиться с предложениями России об обмене территориями».

…Вплоть до марта 1940 года заводам нашего главка пришлось дополнительно к напряженной программе производства заниматься еще поставками многочисленных изделий непосредственно на фронт. Особенно много таких «фронтовых» заказов выпало на долю Северного завода. Вместе с тем советско-финская война вызвала необходимость начать

производство некоторых видов оружия и боеприпасов, на которые ранее не обращалось должного внимания.

В это время было принято много решений, направленных на увеличение производства различных видов нового вооружения, строительства оборонительных сооружений, создание новых видов техники для механизации строительных работ.

В те военные месяцы мне довелось близко познакомиться с Н. А. Вознесенским. Он был председателем Госплана, членом Политбюро и часто контролировал выполнение особо важных постановлений партии и правительства. Как-то Н. А. Вознесенский вызвал меня к себе в Госплан.

— Мы хотим записать вам в программу производство широкого листа. Я знаю, что у вас напряженная программа по броневой стали, но лист такой ширины другие заводы прокатывать не могут, а он крайне необходим для важных военных объектов.

Выслушав предложение Вознесенского, я заявил, что больше ни одной тонны сверх установленного плана мы изготовить не сможем. На Южном заводе мощность прокатного стана позволяла увеличить программу, но производство сдерживали нагревательные печи. Для использования всего рабочего времени стана требовалось установить еще четыре печи. А для них места уже в цехе не было. Мы ужо пошли на целый ряд ухищрений, чтобы выполнить то, что нам записано предыдущими решениями.

— Сократите время на ремонты, — предложил Вознесенский.

— А мы вообще не останавливаем стан на ремонт. Производственный план у нас рассчитан на работу 720 часов в месяц.

— Нам нужен широкий стальной лист, — упрямо твердил Вознесенский, — и эту задачу необходимо решить. Подумайте, посоветуйтесь с заводскими работниками, а дня через два-три мы снова встретимся.

Мы попрощались.

Выходя из кабинета, я услышал голос Вознесенского:

— Вы не аргументы собирайте, почему нельзя выполнить это задание, а ищите решение!

В тот же вечер я выехал на Южный завод. Там вначале и слышать не хотели о дополнительной программе для этого стана.

— Вы же сами знаете, что у нас все резервы исчерпаны.

— Знаю, но я знаю, что без стального листа указанной ширины нельзя построить важнейшее оборонное сооружение. Может быть, какой-то другой завод может это сделать? Вы заводы лучше меня знаете. Кто, кроме вас, может прокатать такой лист?

В кабинете директора завода, где шло совещание, стало тихо.

— Ну, кто еще может его прокатать? — вновь задал я вопрос.

— Кроме нас, никто такого листа не прокатывает, такой стан только мы имеем, — произнес наконец главный инженер.

— А раз это так, что же нам делать? Отказываться от сооружения оборонного объекта?

— Да, ситуация, — произнес директор. — Хоть стой, хоть падай. Прокатать мы бы, пожалуй, еще смогли, но негде слитки нагревать и места для печей в цехе больше нет, еле одну установили.

— Ну, а если мы установим пару печей в соседнем здании, где у нас склад находится. Его можно перенести в какое-то другое место. Слитки подавать от печей к стану на платформах, выложенных огнеупорным кирпичом. Расстояние здесь небольшое, слиток не остынет, пока его будут перемещать от печи к стану.

Решение как будто бы действительно отыскивалось. На бывшем складе закипела работа, а через две недели от новых печей в прокатный цех отошла первая платформа со стальным слитком. Такие задачи приходилось решать нередко.

Когда мы осваивали производство броневой стали для военных судов, то встречались со значительными трудностями из-за отсутствия на заводах мощных ковочных прессов. Они в нашей стране вообще насчитывались единицами. Мы такой пресс получили для Южного завода, но смонтировать его не успели, так как не было еще закончено строительство прессового цеха. Ждать окончания всех работ мы не могли, так как броневые плиты требовались немедленно. И вот, когда, казалось бы, не было никакого выхода, один из инженеров предложил ковать слитки на заводе, расположенном далеко от нашего предприятия. Там был мощный пресс, и к тому же недостаточно загруженный.

Но как это сделать? Слитки необходимо подавать к прессу горячими, это требуется по технологическому процессу.

— А почему это нельзя сделать? — раздался голос автора предложения, когда мы этот вопрос обсуждали у директора завода.

— А как ты их туда подашь горячими? — раздался чей-то голос.

— Так же, как мы подаем горячие слитки из одного здания в другое для прокатки. На платформах. Надо только теплоизоляцию сделать посолиднее — вот и все.

— Одно дело подать горячий слиток на сотню метров и совсем другое на сотню километров, — не унимался скептик. — Необходимо, чтобы температура слитка не упала ниже восьмисот градусов. Чего же вносишь предложение, которое реализовать

нельзя.

— Почему нельзя? Японцы жидкий чугун из доменных печей подают в мартеновские печи через морской пролив, разделяющий цеха. Так неужели мы не сможем по суше горячие слитки перебросить к прессу на сотню километров? — упрямо настаивал на своем проекте автор предложения.

Все, от железнодорожников до сталеваров, понимали, что ждать нельзя. Подготовили платформы, тщательно разработали график движения и проведения всех операций от погрузки горячих слитков в мартеновском цехе до разгрузки их в пролете прессового цеха. Строго следили за тем, чтобы нигде не было никаких задержек. Несмотря на всю сложность таких перевозок и синхронизации технологических операций на двух заводах, все же работу удалось организовать, и созданный механизм производства действовал безотказно.

Так в те годы решались задачи создания военной техники. Используя каждую открывавшуюся возможность, работники оборонной промышленности прилагали невероятные усилия к тому, чтобы наращивать мощности заводов, ускорять производственные процессы и повышать качество изделий.

Нас подгоняли развивающиеся в мире события.

Броневая защита для лыжников

Зимой 1939 года во время войны с Финляндией Северный завод много работ выполнял непосредственно для фронта. Однажды в Москву прибыл директор вместе с начальником конструкторского бюро. Перед выездом он позвонил мне и сказал, что хотел бы доложить лично об одном важном деле. Они вошли в кабинет, и, к моему удивлению, я увидел у них в руках лыжи и большой тяжелый пакет.

— На заводе создана броневая защита для лыжников, — сказал директор. — Легкий щиток из броневой стали закрепляется на лыжах. Когда лыжник попадет в поле обстрела, то он может залечь, прикрепить щиток и передвигаться дальше ползком, толкая впереди себя закрепленную на лыжах броневую защиту. — Директор пояснил, что конструкцию показывали военным. Они ее одобряют и просят скорее начать производство. Штампы у них уже изготовлены, технология разработана, и необходимые испытания проведены.

— Мы привезли с собой щиток и лыжи с тем, чтобы показать, как мы мыслим использовать эту конструкцию, — добавил директор. — Каждый солдат может легко нести щиток на себе.

— Из-за щитка, вот через эту прорезь, — сказал конструктор, показывая на узкую щель, сделанную в правой стороне щитка, — можно вести обстрел противника.

— Эту конструкцию мы считаем полезной, — перебивая конструктора, проговорил директор, — и просим дать согласие на начало производства и поставку изделий фронту.

Я позвонил Тевосяну и рассказал ему о предложении заводских работников.

— Свяжитесь с военными, — сказал Тевосян, — лучше всего с Куликом. Если он согласен использовать эти щитки, то подготовьте проект постановления правительства. Вместе с директором определите, сколько сможете поставить таких щитков армии. Да ты ведь уже знаешь, как такие постановления пишутся, чего тебя учить. Главное, тщательнее рассмотрите с военными саму конструкцию. Узнайте, как они ее оценивают.

После разговора с Тевосяном я позвонил Кулику и предложил ему ознакомиться с конструкцией броневой защиты для лыжников. Он всех нас попросил незамедлительно приехать к нему на улицу Фрунзе.

Когда через несколько минут после разговора мы втроем вошли в кабинет Кулика, там уже находилось несколько высших военачальников.

Мы поставили лыжи, закрепили на них щиток и начали рассказывать о том, как и в каких случаях предполагается использование щитка. Все внимательно слушали, потом обошли несколько раз лыжи с укрепленной на них броневой защитой. Задали несколько вопросов о весе щитка, а также о броневых качествах конструкции. Разговор зашел о характере войны и о том, как ведется противником обстрел наших частей.

После осмотра щитка Кулик попросил нас подождать.

— Я доложу Ворошилову. Если он сможет принять нас, то прямо сейчас же это и сделаем. Зачем вам приезжать еще раз.

Кулик ушел и через некоторое время вернулся вместе с Ворошиловым.

Тот пожал каждому руку, остановился около щитка, долго его осматривал со всех сторон, задал несколько вопросов, а затем сказал:

— Надо будет поговорить с Молотовым.

После короткого разговора по телефону Ворошилов попросил нас прийти в пять часов к Молотову.

В назначенный срок мы прибыли в Кремль. В кабинете Молотова на полу разложили конструкцию. Здесь народу было уже больше: Ворошилов, Тевосян, Кулик, нас трое и еще несколько военных. Все внимательно осмотрели щиток, задали вопросы о весе щитка, стойкости брони против пулевого обстрела, результатах полигонных испытаний, возможностях быстро наладить производство.

Затем Молотов подошел ко мне и сказал:

— Задержите директора и конструктора в Москве до завтрашнего дня. Возможно, товарищ Сталин захочет посмотреть эту конструкцию. Я вам сегодня вечером позвоню.

Мы забрали щиток и лыжи и вышли из кабинета.

Часов в десять вечера позвонил Молотов и сказал, что на следующий день в пять часов дня мы должны быть в Кремле в кабинете Сталина.

— Созвонитесь с Поскребышевым, он оформит пропуска. Директор и конструктор также должны быть.

Через несколько минут позвонил Тевосян.

— Завтра ровно пять часов у товарища Сталина. Тебе, директору и конструктору надо будет явиться на полчаса раньше, чтобы успеть все собрать до его прихода. Я Поскребышеву сказал, вас пропустят.

На следующий день отправились в Кремль. В кабинете у Сталина я никогда раньше не был. Нам указали, как пройти. У входа в здание часовой долго держал в руках наши пропуска. Мы поднялись по лестнице. Прошли к Поскребышеву. Он открыл

дверь кабинета Сталина и сказал:

— Проходите.

Мы робко вошли. Положили лыжи, укрепили щиток и стали ждать. Вскоре кабинет стал наполняться народом. Пришли Ворошилов, Кулик, Шапошников, Тевосян, Ванников. Он в то время был наркомом вооружения и пришел сюда, видимо, по другому делу. В руках Ванникова был новый автомат. Производство этого оружия только что начиналось. Все говорили вполголоса, и это подчеркивало какую-то особую атмосферу, царившую в кабинете.

Ровно в пять появился Сталин. Он поздоровался со всеми за руку, подошел к щитку. Окинув его взглядом, опустился на колени и, обращаясь к Ванникову, произнес:

— Дайте автомат.

Ванников подал автомат Сталину и отошел. Сталин лег на пол, просунул ствол автомата через щель броневого щитка и стал целиться. Он несколько раз менял положение, передвигал щиток, вынимал ствол автомата из щели и снова просовывал его в щель.

В кабинете стояла тишина. Только иногда раздавался лязг металла по металлу. Наконец, Сталин поднялся, протянул автомат Ванникову и произнес:

— Щель для стрельбы лучше сместить на двадцать миллиметров вправо. Вот здесь, — он указал место на щитке, — следует укрепить полочку, чтобы обоймы с патронами на нее можно было класть. А то стрелок протянет руку к патронташу за обоймой, плечо у него приподнимется, выйдет из-за броневой защиты и снайпер может прострелить его.

Конструктор держал блокнот и тщательно все записывал. А Сталин продолжал делать замечания:

— В последнее время много ранений в пах. При таких ранениях часто атрофируются нижние конечности. Для того, чтобы избежать таких поражений, необходимо удлинить открылки у щитка так, чтобы защитить и эту часть тела.

К Сталину подошел Кулик и произнес:

— Надо обязать промышленность поставить армии… — и он назвал несуразное количество щитков.

Сталин взглянул на Кулика с каким-то пренебрежением и сказал:

— На заводах тоже большевики есть, они сделают столько, сколько сделать можно. Не думайте, что вы один беспокоитесь о вооружении нашей армии.

Сталин опять подал каждому руку и, попрощавшись, вышел из кабинета.

Кулик подошел к директору завода, которого он хорошо знал,

и спросил:

— Ну, сколько вы нам таких щитков сделаете?

— Такие делать нельзя. Вы слышали, сколько замечаний внесено товарищем Сталиным? Надо разрабатывать новую модель.

Кто-то из присутствующих заметил:

— Пока вы будете новую модель разрабатывать, и война закончится.

— Подождем выхода решения. Посмотрим, что там будет записано.

Изготовленная опытная партия по первоначальной модели была направлена на фронт. Этим дело и ограничилось, так как война скоро закончилась.

С Лихачевым у Жданова

Прорвать «линию Маннергейма» было трудно, танки подрывались на минных полях, а затем расстреливались из мелкокалиберной артиллерии. Опыт ведения войны показывал, что броневая защита танков недостаточна, требовала улучшений и конструкция ходовой части.

В это время на нашем Северном заводе началось сооружение тяжелых танков. Хотя работы находились в начальной стадии, первые опытные броневые корпуса для танков двух различных конструкций были почти полностью изготовлены.

Командование фронта попросило возможно быстрее закончить один из танков и передать его в распоряжение действующей армии. Прибывший на фронт новый танк легко прошел по заминированному полю. Не причинял ему вреда и снарядный обстрел. Но вдруг танк все же остановился: у него была перебита гусеница.

Что же делать? Бросать подбитый танк нельзя, ведь это новая конструкция. Чем можно вытащить эту махину весом в десятки тонн. Только таким же танком. Но второй тяжелый танк еще не закончен.

И вот началась интенсивная борьба за танк в тылу и да фронте. В цехах завода люди работали с огромным напряжением сил, а на фронте шла непрерывная артиллерийская канонада. Артиллеристы не подпускали к подбитому танку противника. Не имея возможности перетащить танк на свою сторону, белофинны стали предпринимать попытки снять с корпуса башню.

Мы не могли позволить им сделать этого. В финской армии много немцев, новая конструкция танка попадет к ним, и они, безусловно, используют ее в своих разработках.

Наши артиллеристы установили огневую завесу между подбитым танком и линией фронта и не позволили противнику не только перетащить на свою сторону подбитый танк, но даже снять с него хотя бы одну деталь. Вскоре второй танк был собран, и с его помощью удалось вытащить с поля боя подбитую машину.

Когда ныне я читаю о единстве фронта и тыла, я всегда вспоминаю дни борьбы на «линии Маннергейма» и взаимодействие работников Северного завода и солдат армии. В те дни мы многократно собирались вместе с военными и выслушивали их пожелания. Для меня было ясно, что надо возможно быстрее переходить к производству тяжелых танков. Вместе с тем все мы прекрасно понимали, что это потребует длительного времени. В нынешних условиях имелась только одна

практически осуществимая возможность — попытаться усилить броню на действующих танках и внести некоторые улучшения в их ходовую часть.

Выпуском танков в те годы занимался Наркомат машиностроения, где наркомом был И. А. Лихачев. В течение 1939 года мне неоднократно приходилось с ним встречаться для обсуждения и решения общих задач, так как мы производили танковую броню.

Как-то Лихачев позвонил мне и сказал, что А. А. Жданов предложил ему подготовить проект постановления правительства по танкам: Жданову в то время было поручено заниматься танками. Лихачев просил зайти к нему.

Когда я вошел в кабинет наркома, там находилось уже несколько человек.

— Мы практически уже подготовили документ, — сказал Лихачев, — вот только надо над приложением еще немного посидеть. Станочный парк у нас слабоват, да и производственных площадей не хватает. Следует в проект постановления включить все, что требуется для широкого развертывания танкового производства. Не каждый же день нам в правительство с просьбами входить. Если вам для увеличения производства брони что-нибудь надо, то впишите, — предложил он.

Самым узким местом нашего металлургического производства были листопрокатные станы. Имевшиеся на заводах старые станы были полностью загружены. На них прокатывались не только броневые листы, но и тяжелые широкие листы из простой углеродистой стали больших размеров, которые не могли изготовляться на других заводах страны.

Когда проект постановления был закопчен, Лихачев позвонил А. А. Жданову и нас пригласили в Кремль.

…В кабинете А. А. Жданова было много военных. Жданов предложил проект постановления читать пункт за пунктом. Началось жаркое обсуждение, в особенности пунктов, связанных с обеспечением намеченной программы станочным оборудованием. Станки в то время были чрезвычайно дефицитны. Особенно долго обсуждалось поручение Наркомвнешторгу закупить за границей значительное количество станков. Размещать за границей заказы на станки становилось все труднее и труднее. Многие иностранные фирмы, с которыми у нас велась торговля, уже были загружены и быстро сделать то, что нам было надо, не могли. А у нас не было времени.

— Надо попытаться привлечь к выполнению наших заказов новые страны. Мы не можем ждать оборудования годы, — раздалось сразу несколько голосов.

Жданов, выслушав все замечания, изложил основные принципы, которыми следует руководствоваться при размещении заказов за границей.

— Нам необходимо устанавливать прочные торговые связи прежде всего с теми странами, которые заинтересованы в сохранении и улучшении хороших отношений с Советским Союзом; со странами, где против нас ведется враждебная пропаганда, трудно вести торговлю. Очень важно создавать длительные торговые связи. Промышленники, торгующие с нами, будут знать требования советских заводов и приспосабливаться к этим требованиям. Нам легче будет договариваться.

Участники совещания поддержали А. А. Жданова и привели многочисленные примеры возникавших трудностей в связи со случайным размещением заказов у малознакомых фирм.

— При проектировании и строительстве новых предприятий возникают огромные сложности, — говорил один из участников совещания, — из-за отсутствия ясности в том, откуда поступит оборудование. Приходится часто вносить изменения в проекты и даже иногда переделывать то, что уже по нашим проектам изготовлено. Все это значительно удлиняет и удорожает строительство.

Разговор в кабинете у А. А. Жданова вылился в обсуждение проблемы огромного масштаба — как обеспечить быстрое развитие нашей промышленности. Для этого нужен металл и станки.

— Сегодня, — сказал А. А. Жданов, — стоит вопрос о станках. Нам надо полностью обеспечить станочным оборудованием все потребности оборонной промышленности и вместе с тем развивать длительные торговые связи.

Я вспомнил о своем пребывании в Англии, Норвегии, Швеции, Италии.

Металлургические заводы Томаса Фёрста имеют соглашение с Круппом. Они обмениваются патентами. Крупп сотрудничает с итальянской фирмой «Ансальдо». У американской фирмы Вестингхауз — соглашение с норвежской фирмой «Электрокемикс норск». Таких соглашений много. Им нетрудно — они представляют один мир. А мы — одни.

А. А. Жданов дошел до пункта постановления, который был включен по моей просьбе. Нашему главку поручалось дополнительно изготовить значительное количество броневых листов. Мы могли это сделать только за счет каких-то других заказов. И я предложил полностью прекратить прокатку на наших станах всей неброневой стали.

Жданов прочитал этот пункт проекта постановления и сказал,

что не может его поддержать.

— Нельзя этого делать. Мы принимаем решения, даем поручения и затем сами же освобождаем от выполнения этих решений. Это может быть только при особых обстоятельствах.

— К этому и вынуждают особые обстоятельства, — сказал я. — Нам предлагают изготовить сверх плана значительное количество брони.

— С наркомами, для которых необходимо поставить эти листы, вы разговаривали? — спросил меня Жданов. — Могут они без этих листов обойтись?

— Нет, не разговаривал. Но я знаю, что этот металл им действительно нужен и они, конечно, не откажутся от него.

— Следовательно, если они листа не получат, то но выполнят того, что им поручено уже принятыми решениями. Так ведь? — И Жданов строго посмотрел на меня.

— А что же нам делать? Мы не можем справиться и с тем, что нам уже поручено, и принять новое поручение.

Жданов стал стучать карандашом по лежащим перед ним на столе листам проекта постановления.

— Не лежит у меня душа вносить в правительство проект с этим пунктом, — наконец проговорил он. — Давайте еще раз подумаем, что можно сделать, чтобы не изменять прежде принятых решений.

Заседание подошло к концу. Все стали подниматься со своих мест и направляться к двери.

Лихачев подошел ко мне и сказал:

— Боюсь, как бы из-за тебя все постановление не задержали. Но если действительно не сможешь выполнить и то, и другое, настаивай, чтобы пункт оставили в нашей записи. Я тебя поддержу.

Когда я уже собирался выйти из кабинета, Жданов окликнул меня и предложил задержаться. Я подошел к нему.

— Пройдемте сюда, — открывая дверь во вторую комнату, предложил он мне. — У меня к вам еще одно поручение. Как вам уже, вероятно, известно, наши танки пробиваются снарядами мелкокалиберной артиллерии, а тяжелых машин у нас пока еще нет. Фронту требуется… — и он назвал цифру танков с усиленной броней. — На существующие танки необходимо навесить экран и таким путем повысить их стойкость. Можете ли вы это сделать и когда? — Жданов оттянул пуговицу на борту моего костюма и стал ждать ответа.

— Один Северный завод быстро с этой задачей не справится. Но на двух заводах мы можем все изготовить.

— Вы сейчас окончательно мне не отвечайте, проверьте эту

возможность вместе с директорами заводов.

— Я уже проверил. Мне о проекте поручения говорили сегодня утром до прихода к вам.

Жданов выпустил пуговицу, отошел от меня и тяжело опустился в кресло. Теперь я видел, что передо мной находился сильно уставший, не спавший, по-видимому, несколько ночей человек.

— Это все? — спросил я.

— Все, можете идти. — И уже вдогонку он добавил: — Сами лично проследите, чтобы все экраны были изготовлены в срок.

Жданов поднялся с кресла и снова подошел ко мне.

— Подождите. Нам надо подумать, какие заводы еще можно было бы привлечь к производству танков? Это не дело, что все танковое производство у нас сосредоточено по эту сторону Волги. Необходимо создать производственную базу где-нибудь на Урале. Этот вопрос мы обсудим позже, а вы начинайте думать уже сейчас. Это очень важно для ближайшего будущего. — Жданов пожал мне руку и устало проговорил: — А сейчас займитесь экранами для существующих танков.

О производстве минометов

Война с Финляндией всколыхнула всю страну и выявила необходимость во многих средствах военной техники. Посыпались новые задания и стали уточняться мобилизационные планы.

Однажды в самом конце 1939 года меня вызвали в ЦК партии к секретарю ЦК Маленкову. Когда я попросил заказать пропуск, мне сказали:

— Пройдете без пропуска через первый подъезд.

Я поднялся на лифте и прошел в приемную. Один из секретарей, спросив, кто я, кивнул головой на дверь и произнес:

— Входите.

В кабинете было много народа. За длинным столом, у торца которого сидел Маленков, мест для всех не хватало; многие сидели на дополнительно принесенных стульях, и это создавало впечатление беспорядка. В стороне от стола на полу стояли два небольших миномета. Я увидел здесь немало знакомых — И. А. Лихачева, П. И. Коробова, В. А. Малышева, П. И. Паршина и многих других руководителей нашей промышленности.

Когда я вошел, Маленков поднялся из-за стола и сказал, показывая на минометы:

— Вы можете быстро организовать производство вот таких труб? Нам необходимо срочно наладить выпуск минометов. Труба — их основная деталь. Без этих труб ничего нельзя будет сделать. Все зависит от заводов вашего главка.

— Они полуоси для автомобилей делают, это почти одно и то же как по технологии производства, так и по составу стали, — сказал с места Лихачев.

— Трубы нужны крайне срочно — первая партия должна быть поставлена через три дня. Без этого весь помеченный нами план развалится, — продолжал Маленков. — Технические условия вам сообщат. Если нужно, посоветуйтесь с работниками своих заводов. Можете поговорить с ними из соседней комнаты по телефону. Вас соединят.

Маленков вернулся к столу и сел.

Ко мне наклонился Коробов и шепнул:

— Мы уже два дня заседаем. Практически и не уходили отсюда.

Я вышел из кабинета с представителем военной приемки. Он мне сообщил, какие требования предъявляются к минометным трубам, и я позвонил директору Северного завода. Я продиктовал директору технические условия и, обсудив с ним требования,

предъявляемые к трубам, предложил ему немедленно, не теряя времени, начинать прокатку труб. Закончив разговор, я вернулся на совещание. Свободный стул оказался около Малышева, и я сел рядом с ним. Малышев в это время был наркомом тяжелого машиностроения.

В кабинете было шумно — шли горячие споры. Намеченное к изготовлению количество минометов трудно было разместить. Говорили сразу несколько человек. Все настаивали на том, чтобы на этот раз дать задание московскому автозаводу.

Лихачев энергично возражал.

— Не можем мы на себя взять производство этих деталей! — кричал он с места. — Эти изделия совершенно невозможно изготовлять на нашем оборудовании. У нас ни станков, ни приспособлений для этого нет.

Один из участников совещания все же настаивал на том, чтобы такое поручение автомобильному заводу дать. В спор вмешался Маленков.

— Так, может быть, вам записать изготовление других деталей, а изготовление этих мы разместим на каком-нибудь другом заводе?

И Маленков стал перечислять, что можно было бы поручить ЗИСу.

— Да ведь это те же самые штаны, только гашником назад, — ответил Лихачев на предложение Маленкова.

Раздался было смех, но моментально замер.

Маленков поднял голову от просматриваемых им листов проекта постановления и строго посмотрел на Лихачева:

— Что же это вы от всего отказываетесь?

— Не от всего, а только от того, что на наших заводских станках нельзя изготовлять.

Лихачеву трудно было навязать изготовление изделий, которые не соответствовали профилю завода. Все же он понимал, что если выход не будет найден, то поручение запишут ему. Трудно выполнимое, оно будет торчать, как заноза, и мешать основному производству.

Кто-то из военных, желая воздействовать на Лихачева, сказал с укором:

— Что же это вы, Иван Алексеевич, не хотите нашей армии помочь?

— А на чем вы все перевозки делаете, на ишаках, что ли? — ухватился тут Лихачев, — Прежде чем предложение вносить, подумать надо. Если к делу серьезно относиться, надо эти изделия поручить… — и он назвал завод. — В цехе механической обработки у них большой пролет шириной в восемнадцать метров

да подкрановых путей четырнадцать метров. В пролете установлены пяти- и десятитонные краны, а станки один от другого так поставлены, что идти устанешь. Тридцать-сорок станков, если потребуется, можно дополнительно разместить. Да они и не нужны будут. И на том оборудовании, что там есть, всю эту программу играючи можно выполнить.

И Лихачев начал сыпать цифрами, приводить красноречивые доводы и убеждать, что изготовление изделий следует поручить именно этому заводу.

Присутствовавший на совещании нарком, в ведении которого был этот завод, попытался возражать, но он, по-видимому, знал свой завод хуже, нежели Лихачев. Он не мог привести ни одного серьезного довода против сказанного Лихачевым.

Затем стали рассматривать программу размещения производства мин.

Один из наркомов потребовал очень большого количества металла для их изготовления.

— Но ведь у вас часть металла есть, вы же не на голом месте начинаете производство? — сказал Маленков.

— Есть, но мало.

— Сколько?

Нарком назвал цифру.

Маленков, обращаясь к представителю из Комитета обороны, сказал:

— Проверьте и доложите нам. Так ли это? Я что-то сомневаюсь.

— В твое отсутствие обсуждался вопрос о премиях за выполнение программы по минометам, — сказал мне Малышев. — В проект постановления по всем организациям записаны средства для премирования за изготовление изделий в установленные сроки. Ты поставь вопрос о том, чтобы за изготовление труб также была выделена премия. Мы тебя поддержим, я поддержу, Паршин, Лихачев. Я уже говорил с ними об этом. Если не будет труб, мы ничего сделать не сможем.

— В трубу вылетим, — добавил Лихачев.

Я поднял руку и попросил слова.

— Вы что хотите сказать? — спросил Маленков.

— Я просил бы предусмотреть в проекте постановления выделение средств для премирования за изготовление труб.

Маленков поморщился.

— Мы уже закончили составление документа, он перепечатывается.

— Следует все-таки включить пункт о премировании. Эти суммы можно выделить из тех средств, что предусмотрены для

наших заводов. Как бы вообще без труб не остались, если этого не сделать, — сказал Малышев.

— Мы ему сами можем кое-что подкинуть из премиального фонда, что нам выделяется, — вдруг сказал Лихачев.

— Я знаю, как ты подкидываешь. У тебя зимой снега не выпросишь. Пальцы-то на руках у каждого к себе загибаются, а не от себя, — смеясь сказал Малышев. — Я предлагаю все-таки включить в постановление пункт о премировании за своевременное изготовление труб, — повторил он.

Малышева поддержали другие.

— Сколько же вы хотите? — спросил Маленков.

— По десять рублей с трубы для каждого миномета.

Кто-то воскликнул:

— Ого!

Остальные промолчали.

Предложение было принято, и один из секретарей Маленкова пошел включать его в документ, который печатали на машинке в соседней комнате.

Все делалось в большой спешке. Почему я назвал десять рублей? Не знаю. Может быть, потому, что это круглая цифра. Проект постановления о производстве минометов читали по пунктам, по мере того как листы поступали с машинки.

Но вот все откорректировано, и нам предложили поставить под документом свои подписи, завизировать его. Под словом «согласовано» я вместе с другими поставил свою подпись. Документ взял Маленков. Рассматривая подписи, он спросил:

— Все расписались?

А когда дошел до моей фамилии, спросил:

— Чья это подпись?

Я сказал, что моя. И он против моей подписи в скобках каллиграфическим почерком написал мою фамилию.

— Ну как же можно так расписываться? Вы знаете, к кому этот документ идет? К товарищу Сталину.

На меня, иронически улыбаясь, смотрел Малышев. Он подписывался аккуратно.

Заводы нашего главка выполнили в установленные сроки задание, и я был спокоен, хотя задание было очень трудным — нам дали всего три дня на сдачу первой партии труб.

Третий день еще не кончился, как раздался звонок Маленкова.

— Как обстоит дело с отгрузкой заводам труб?

— Все отгружено в установленный срок, — ответил я.

— Но завод, которому поручено изготовлять минометы, ничего не получил и еще не приступил к работе. Почему вы не

проверили?

— Но ведь еще и срок не вышел. Все, что положено, завод получит в конце дня.

— Надо тщательно следить не только за тем, что делается у вас на заводах, но также поинтересоваться, прибыло ли вовремя то, что отправлено. А вы вытолкнули за заводские ворота и успокоились. Проверьте и позвоните мне!

Я бросил все дела, отпустил людей, приглашенных на техническое совещание, передал всем ожидающим приема, что никого, к сожалению, сегодня принять не смогу, и, засев за телефонный аппарат, стал непрерывно звонить. У директора завода узнал номера вагонов, в которых отправлены трубы. Затем, связавшись с начальником станции, узнал, когда эти вагоны вышли с завода и маршрут их следования. Звонил на узловые и промежуточные станции, на станцию назначения и, наконец, директору завода, которому были предназначены трубы. От него я узнал, сколько труб поступило на завод и сколько уже обрабатывается на станках.

Собрав все эти сведения, я позвонил Маленкову и сделал подробное сообщение.

— Вот теперь все в порядке. Надо лично все самому проверять, а не доверять другим.

…После разговора с Маленковым стало грустно. Вспомнил то, что было раньше — Челябинский завод, Серго Орджоникидзе. На наш завод Серго звонил часто. Но как разговоры с пим отличались от разговора, который я только что закончил.

У Р. С. Землячки

Как-то мне позвонил Тевосян и сказал:

— Меня вызывают к Розалии Самойловне Землячке. Она проверяет, как выполняется постановление ЦК партии и Совнаркома о производстве работ по одному из оборонных объектов. Я пойти к ней не могу, так как в эти же самые часы должен быть в Совнаркоме. Я сказал, что вместо меня будешь ты. Кстати, в постановлении прямо записано, что необходимо сделать заводу вашего главка. Советую на заседание взять с собой и директора.

Директор завода был у нас в главке, и мы с ним отправились к Розалии Самойловне. Она в то время была председателем Комиссии советского контроля. В кабинете Землячки собралось человек пятнадцать.

Розалия Самойловна обвела взглядом всех собравшихся и сказала:

— Вы, конечно, знаете, какое значение партия и правительство придают своевременному окончанию строительства оборонного объекта. Однако проведенной проверкой установлено, что ряд наркоматов не выполнил возложенных на них поручений по изготовлению специального оборудования. Нам поручено доложить правительству о причинах срыва важнейшего задания.

— Как у вас осуществляется постановление? — спросила Землячка наркома одного из машиностроительных наркоматов. — На сколько процентов выполнен вами план?

— На восемьдесят пять процентов, — прозвучало в ответ.

— В чем причина невыполнения плана?

На наркома через стекла очков были направлены строгие глаза Розалии Самойловны.

— Производственные возможности завода не велики. Нам нужно еще два месяца, чтобы закончить работу.

— Когда постановление готовилось, с вами его согласовывали? Почему же вы согласились на эти сроки и завизировали проект документа?

— Тогда мы еще не представляли, с какими трудностями встретимся. Это обнаружилось уже позже.

— Когда эти трудности были выявлены?

— Месяца четыре назад.

— Почему сразу не доложили правительству об этом?

Нарком молчал.

— Что же делать? Если мы вас не накажем, вам трудно

дальше работать будет. Ну, как можно требовать выполнения своих приказов от подчиненных вам людей, если сами нарушаете постановления партии и правительства. Мы будем вносить предложение поставить вам на вид.

— А как у вас дела? — спросила она второго нарушителя — начальника Главного управления из электропромышленности.

— Очень тяжело, Розалия Самойловна. Мы недавно приступили к работам и выполнили задание только на тридцать два процента.

— Да, я вижу, мне дали справку. Объясните, разве вы не знали, что речь идет об одном из важных для обороны страны строительств. Почему не доложили правительству, что не можете вовремя начать работы? На что вы рассчитывали? — Землячка пристально рассматривала начальника главка.

Он опустил голову и молчал.

— Мы будем предлагать вынести вам строгий выговор.

Что же ожидает меня? Мы еще совсем не приступали к работам — об этом мне сказал сидящий рядом со мной директор завода.

— А вы что, совершенно ничего по этому постановлению не сделали? — отрывая глаза от лежащей перед ней справки, спросила Розалия Самойловна, посмотрев на меня.

— Нет, ничего не сделали.

— Почему?

— Я не знал, что это такое важное дело. Завод с большим трудом выполняет план по производству броневой стали. Я думал, что это обычный заказ, и не хотел ставить под угрозу выполнение плана по броне.

— Разве вам Тевосян не говорил об этом постановлении?

— Нет, у нас с ним на эту тему разговора не было.

Землячка очень хорошо относилась к Тевосяну, любила его за честность и точность выполнения всех партийных и правительственных поручений. Хорошо она относилась и ко мне. Я видел, что ей было неприятно слышать о том, как плохо у нас обстоит дело с выполнением такого важного поручения правительства.

— А когда же вы теперь сможете все это сделать?

Не успел я ей ответить, как директор завода, сидевший рядом со мной, вдруг поднялся и сказал:

— Через десять дней, Розалия Самойловна, мы все полностью изготовим.

— Через десять дней, сегодня второе — значит, двенадцатого? Ну хорошо, я вам добавлю еще четыре дня — запишем 16 число.

— Нет, Розалия Самойловна, — опять поднялся директор завода, — запишите двенадцатого. К этому времени все будет закончено. Мы отольем слитки и прокатаем их.

— Вот видите, как нехорошо все получилось. Всего-то нужно десять дней, а вы почти полгода ничего не делали.

— Не знали, что это так важно, Розалия Самойловна.

Я стоял и только повторял — мы изготовляли броню.

Если бы я только знал, что это так важно, конечно, принял бы все меры.

Все вызванные к Землячке ушли, мы оставались вдвоем с директором завода. Она нас задержала.

— Вот не ожидала, что может с вами такое случиться! Так теперь-то знаете, в чем дело? Шестнадцатого числа все закончите?

— Розалия Самойловна, — сказал директор, — я вам двенадцатого позвоню и сообщу, что задание полностью выполнено.

— Вы этого не сможете сделать. Завтра я уезжаю в отпуск, меня не будет здесь целый месяц.

Мы пожелали ей хорошего отдыха и ушли. На душе было как-то нехорошо.

Вернувшись в главк, я вызвал сотрудника и сказал:

— Надо срочно получить из наркомата постановление ЦК партии и Совнаркома, — и я назвал ему номер. — Просто безобразие какое-то, что нас не ставят в известность о постановлениях, которые прямо нас касаются. Пришлют бумажку о том, чтобы заказ на завод спустили, и все.

В ответ на мою тираду, наполненную возмущением, сотрудник, к моему удивлению, сказал:

— Зачем нам в наркомат обращаться, это постановление есть у нас в главке. Мы его получили.

— Когда?

— Да уже несколько месяцев назад.

— Так почему же вы мне его не показали? — с гневом обрушился я на него.

— А вы его видели.

— Ну, знаете, глупости не говорите, я еще памяти не лишился. Ну-ка, побыстрее принесите мне это постановление!

Через десять минут передо мной лежал документ, и на нем моей рукой была сделана надпись — ознакомился, число и подпись.

«Как я мог позабыть? Что же я наделал? Во-первых, я ввел в заблуждение Землячку, во-вторых, поставил в неприятное положение Тевосяна».

Я позвонил Тевосяну, но его не было. Надо рассказать все Землячке. Что бы там ни случилось, но надо выложить все, как есть, всю правду. Набрал номер телефона.

— Розалия Самойловна, когда я вернулся в главное управление, то обнаружил, что неправильно проинформировал вас. Постановление нами в главке было получено несколько месяцев назад. Оказалось, что документ не только был у меня, но на нем имеется моя пометка.

…Розалию Самойловну Землячку я знал со студенческих лет. В 1922 году она была секретарем Замоскворецкого райкома партии в Москве. Партийная организация Московской горной академии находилась в этом районе, и мы часто слышали выступления Землячки на митингах и районных собраниях.

Землячка привлекала к партийной работе в райкоме членов партии — студентов Горной академии и всегда находила в них опору. Это были трудные годы, когда в районе кое-где действовали еще подпольные группы меньшевиков и эсеров, а в некоторых партийных организациях подняли головы оппозиционеры всех видов и мастей. Особенно хорошо Розалия Самойловна знала Тевосяна и Фадеева. Тевосян регулярно работал в райкоме, вначале партийным организатором четвертого участка, а затем заведующим организационно-инструкторским отделом. Землячка знала и меня, хотя я встречался с ней не так часто. Тем более мне было тяжело увидеться с ней снова при таких обстоятельствах. Как же все-таки это случилось? Такого со мной раньше никогда не было.

Конечно, и такой нагрузки никогда в жизни тоже не было. Чем только нам в главке не приходилось заниматься! Помимо сложного и разнообразного производства мы выполняли огромный объем строительных работ. К ним привлечены десятки тысяч строителей и монтажников. Случалось, что мы ошибались, делали промахи. Нас поправляли и наказывали, но сознание важности выполняемого дела не оставляло времени для личных переживаний, мы спешили, часто принимали на себя трудные решения. Уже много лет спустя я вспомнил, что в те годы нигде не были зафиксированы права и обязанности директора завода и начальника главка. А могли бы мы их тогда определить? Сомневаюсь. Они в то время еще только складывались. То, что ныне называется чувство ответственности, подсознательно руководило нами…

— Розалия Самойловна, Тевосян совсем здесь ни при чем, это я лично во всем виноват.

— Как же это получилось, а?

— Не знаю.

— Ну что же мне теперь с вами делать? Хорошо, что позвонили. Это очень хорошо. А к шестнадцатому числу все сделаете?

— Вы слышали, Розалия Самойловна, директор завода заверил, что все будет изготовлено к двенадцатому числу. А я со своей стороны приму меры к тому, чтобы не нарушать этого срока. Директор завода очень хороший инженер, по специальности прокатчик, так что ему верить можно.

— Ну, желаю успеха. А с Тевосяном я все-таки поговорю, как же это вы так.

Было ясно, что она сильно расстроена случившимся.

Розалия Самойловна на следующий день уехала в отпуск, а мы принялись за работу по изготовлению злополучных листов. Задание оказалось в действительности значительно сложнее, чем предполагал директор завода. Но наконец ценою огромных усилий заводского коллектива все было выполнено и листы отгружены заводу, который должен был изготовить из них детали для важного оборонительного сооружения.

Тяжелые танки выдержали испытания

Решение о производстве тяжелых танков было принято, и осенью 1939 года первые образцы новых машин были представлены для государственных испытаний. Однажды мне позвонили к концу рабочего дня и сказали, что наутро необходимо к восьми часам быть на месте испытаний, просили сообщить номер машины, на которой я поеду. В половине седьмого я выехал из дома. За городом военные регулировщики флажками указывали путь. На опушке леса, где должны были происходить испытания, новых танков и бронеавтомобилей, уже стояли подготовленные к испытаниям машины. Вскоре подъехали Ворошилов, Вознесенский, Жданов и Микоян. Мне очень нравилась конструкция танка Т-34.

Во время испытаний водитель одного из этих танков повел машину к холму с очень крутым склоном. Я стоял с Ворошиловым и видел, как он забеспокоился.

— Куда же он полез? Ведь машина сейчас перевернется. Ну, разве на такую крутизну можно на танке взбираться?

Ворошилов крепко, до боли сжал мне плечо и не сводил глаз с машины.

А водитель упорно поднимался вверх. У меня замерло сердце.

Но вот последнее усилие — и машина, преодолев крутой склон, уже на вершине. Все зааплодировали.

— Вот это здорово! — воскликнул Ворошилов, отпуская мое плечо. — Ни один противник никогда не будет ждать танковой атаки при таких кручах. Ну и молодцы!

К Ворошилову подошел Павлов и попросил разрешения «повалить лес». Ворошилов засмеялся и сказал:

— Тебе только разреши, ты весь повалишь. Одно дерево, и хватит.

Павлов отошел и передал водителю танка Т-34 указание повалить дерево. Водитель направил машину на высокую сосну у берега речки и ударил по ней. Сосна качнулась и упала на танк, а танк пошел дальше, накрытый ее огромным стволом. Казалось, что к берегу речки движется какое-то доисторическое чудовище. Вот машина спустилась в речку — течение воды снесло дерево с танка, и оно поплыло дальше, машина же форсировала реку и вышла на другой берег.

В программу испытаний входило также преодоление заграждений из надолб — железобетонных столбов, врытых в

землю, а также рвов и ряда других препятствий.

Водитель танка Т-34 остановился перед одним из заграждений и не мог его преодолеть. Павлов подбежал к танку и сел на место водителя, разогнал машину и ласточкой перепорхнул через заграждение. Снова раздались аплодисменты — все были радостно возбуждены и явно довольны результатами испытаний.

В три часа дня программа намеченных испытаний была закончена. День был холодный, все мы порядком промерзли, да и проголодались основательно. Здесь же на полянке был сервирован большой стол. Все стали жадно закусывать. Павлов рассказывал о конструкторах повой военной техники и познакомил с темп, которые присутствовали на испытаниях.

…Вскоре после этого испытания новых машин Павлов получил повышение — его назначили командующим войсками Белорусского военного округа, а начальником Автобронетанкового управления был утвержден Я. Н. Федоренко.

В наркомате все упорно поговаривали о том, что Тевосян от нас уходит. Подтверждалось это и тем, что он все чаще отлучался: ему поручено разобраться с положением в Наркомате черной металлургии. Он проводил там буквально дни и ночи.

Состояние дел на металлургических заводах внушало тревогу. Металла не хватало. Многие отрасли промышленности требовали новых марок стали и новых сплавов. За границей такие марки изготовлялись, а у нас их еще не было.

И нашему наркомату выделялось далеко не все, что требовалось для выполнения программы.

Правительство решило заслушать доклад наркома черной металлургии. Когда доклад рассматривался, Тевосян выступил с подробным разбором основных причин, задерживающих развитие отечественной металлургии. Он изложил также разработанный им проект срочных мер. Сообщение Тевосяна свидетельствовало о том, что он прекрасно понимает проблемы металлургии и знает, что следует делать: предложенный им план был конкретен и реален.

Вскоре после этого заседания Тевосян был назначен наркомом черной металлургии, а наркомом судостроительной промышленности утвердили Ивана Исидоровича Носенко.

Работников нашего наркомата и заводов очень огорчил уход Тевосяна. В Тевосяне сочетались большие организаторские способности и знание дела, уменье наметить реальный план действия и огромная воля к его реализации. Помимо всего прочего он был еще просто хорошим, душевным человеком. Работать с ним было легко и приятно.

Танковые башни

Новые конструкции танков прошли все испытания и теперь можно было развертывать производство. Но было еще не совсем ясно, какую технологию принять для массового изготовления броневой защиты, в особенности танковых башен. На легких танках башни сваривались из отдельных деталей, вырезаемых из листовой броневой стали. Часть деталей имела выпуклую форму, и их штамповали на прессах. Такая же технология была принята и для производства башен тяжелых танков. Но толстая броня потребовала и более мощного прессового оборудования для изготовления деталей башен. Такие прессы на заводе имелись, но в недостаточном количестве. Ну, а если программа будет увеличена, как быть тогда? Прессовое оборудование станет узким местом. А ведь дело явно идет к войне, и тяжелые танки понадобятся не для парадов, их потребуется тысячи. Как же быть?

И вот тогда-то и возникла мысль отливать танковые башни. В этом случае прессы не понадобятся. А как увеличатся производственные возможности? Практически на любом металлургическом заводе в любом сталелитейном цехе можно будет производить отливку башен. Но как убедить в необходимости перейти на новую технологию? Только путем постановки прямых опытов и показом, что литые башни могут служить не хуже сварных.

На этот раз мне повезло. На заводе оказался разумный и смелый военпред — Дмитрусенко. Он сразу же согласился с предложением попробовать изготовить литые танковые башни. Военпред полностью разделял точку зрения относительно преимуществ новой технологии: «Давайте пробовать: башни отольем и обстреляем их на полигоне, — сразу все станет ясно».

Результаты испытаний оказались поразительными. В большинстве сварных башен после попадания в них четырех-пяти снарядов по сварным швам появились трещины, в то время как литые никаких дефектов не обнаружили. Решили провести более жестокие испытания и дополнительно обстрелять каждую башню еще пятью-шестью снарядами. Новые испытания снова подтвердили высокое качество литых башен.

— Ну, что же, все ясно! Давайте переходить на новую технологию, — предложил я.

— По рукам! — И Дмитрусенко ударил по моей протянутой ладони. — Давайте переходить на литые.

С хорошим настроением я вернулся в Москву. Вскоре другие сложные дела отвлекли внимание от литых башен, а недели через

три об этом мне напомнил звонок наркома.

— Завтра в три часа дня на заседании Комитета обороны будет рассматриваться вопрос о литых танковых башнях. Нас просят присутствовать. Кстати, а у нас что-нибудь делается в этой области? — спросил меня Носенко.

— У нас-то делается. А разве кто-то еще этим занимается? В первый раз слышу.

— Занимается еще один завод, но не нашего наркомата, — сказал Носенко.

— Почему нас об этом не информируют? — начал было я ворчать, но нарком перебил меня и попросил рассказать о работах по литью башен на заводах нашего главка.

Я коротко изложил ему результаты проведенных опытов, затем позвонил на завод и спросил, что практически сделано со времени испытания первых литых башен. Директор сказал, что все идет хорошо, производство сварных башен прекращено, а литых уже сдано на танковый завод сто тринадцать штук.

— Все идет очень хорошо, — уверенно повторил директор.

На следующий день ровно в три часа нарком и я были в Комитете обороны, но там пока еще обсуждались другие вопросы. Наконец нас пригласили войти. Рассматривались работы завода, которому правительство, как оказывается, давно уже поручило провести опыты с литыми башнями, хотя мы — главк, непосредственно занимающийся броней, ничего об этом не знали. Один из инспекторов Комитета обороны, проверявший, как выполняются решения правительства, представил подробный доклад о состоянии дел на заводе.

Он закапчивал свое сообщение, когда мы с Носенко вошли в зал заседания. Нарком тяжелого машиностроения В. А. Малышев — этот завод был в его системе — и представители завода не соглашались кое в чем с инспектором.

Председательствующий К. Е. Ворошилов вопросами выражал явное недовольство состоянием дел, но резкой критики все же не было. Завод недавно начал заниматься литыми башнями, а задача была не из легких. Это понимали все.

Ворошилов вдруг обратился к Носенко.

— Товарищ Носенко, вы вчера сказали мне по телефону, что у вас в наркомате ведутся такие же работы, может быть, доложите, что сделано у вас?

Носенко поднялся со своего места и сказал:

— Лучше, если доложит начальник броневого главка — он эти работы проводил, ему и карты в руки.

— Расскажите, что вами сделано по литым башням, — обратился ко мне Ворошилов.

Я вынул из папки карточки с результатами полигонного обстрела броневых башен и подошел к столу, за которым сидел Ворошилов. Делать длинные доклады я был не мастер.

— Мы начали работы около двух месяцев назад. Первые отлитые башни испытали на заводском полигоне. Сварные башни после попадания в них пяти снарядов развалились по сварным швам, в то время как литые даже при попадании десяти-двенадцати снарядов оставались в хорошем состоянии. Вот результаты обстрела тех и других башен.

И я выложил на стол карточки испытания. Закапчивая свое краткое сообщение, я, не подумав, брякнул:

— Дело настолько ясное, что мы решили эти башни принять на вооружение.

Ворошилов поднял голову и, глядя на меня снизу вверх, спросил:

— Кто это мы?

Не соображая, что говорю, я выпалил:

— Мы с Дмитрусенко.

— А кто такой Дмитрусенко?

— Да военпред на заводе.

«Святая простота!» — читал я на лицах членов комитета.

— Вам никто права принимать военную технику на вооружение не предоставлял, — строго сказал Ворошилов. — Вот когда правительство примет ее, тогда она и будет направляться на вооружение армии.

И все же по всему было видно — все были довольны доложенными результатами. Последовало несколько вопросов. Присутствовавший на заседании председатель Госплана Н. А. Вознесенский спросил:

— Сколько потребуется никеля или других дефицитных металлов и сплавов, если мы перейдем от сварных башен к литым?

Я ответил, и моими ответами были, видимо, удовлетворены. Ворошилов, улыбаясь, сказал:

— Мне кажется, что следует принять эту башню, тем более что начальник броневого главка вместе с Дмитрусенко ее уже приняли.

Все засмеялись.

С заседания я уходил со смешанным чувством удовлетворения и раздражения на самого себя. Ну как же можно так по-детски докладывать?!

Носенко был доволен. Прошло три дня — и вдруг звонок: приглашают на заседание в Кремль. Вопрос о литых танковых башнях будет рассматриваться на этот раз уже в Политбюро.

Отправляемся вместе с Носенко в Кремль.

В приемной главным образом военные из Автобронетанкового управления. Здесь же Тевосян — уже нарком черной металлургии.

— Ну, как дела? — здороваясь со мной, спросил он.

Я коротко рассказал о наших работах по отливке башен. Не понятно, почему этот вопрос рассматривается второй раз. Никто же не возражал.

Докладывал Ворошилов, держа в руке проект решения, подготовленного Комитетом обороны. Сталин подошел к нему и взял листок. Прочитал его и, обращаясь к начальнику Автобронетанкового управления Я. Н. Федоренко, спросил:

— Какие тактико-технические преимущества имеет новая башня?

Федоренко стал говорить о том, что литую башню можно изготовлять в литейных цехах, в то время как для производства башен старого типа требуются для штамповки отдельных деталей мощные прессы.

— Я вас не об этом спрашивал. Какие тактико-технические преимущества имеет новая башня, а вы мне говорите о технологических преимуществах. Кто у вас занимается военной техникой?

Федоренко назвал генерала И. А. Лебедева.

— Здесь он?

Генерал Лебедев поднялся. Сталин повторил вопрос. Лебедев заколебался и начал по существу повторять сказанное Федоренко.

Сталин нахмурился и сердито спросил:

— Вы где служите: в армии или в промышленности? Я третий раз задаю вопрос о тактико-технических преимуществах новой башни, а вы мне говорите о том, какие возможности открываются перед промышленностью. Может быть, вам лучше будет перейти на работу в промышленность?

Генерал молчал. Я почувствовал, что решение о переходе на литые башни может быть не принято, и, подняв руку, попросил слова. Обращаясь в мою сторону, Сталин сказал:

— Я спрашиваю о тактико-технических преимуществах.

— Я об этом и хочу сказать, Иосиф Виссарионович.

— Вы что, военный?

— Нет.

— Что вы хотите сказать? — с недобрым выражением лица спросил Сталин.

Я вынул из папки карточки с результатами обстрела брони и подошел к Сталину.

— У старой башни, сваренной из отдельных деталей,

имеются уязвимые места — сварные швы. Новая — монолит, она равнопрочна. Вот результаты испытаний обоих типов на полигоне путем обстрела.

Сталин посмотрел карточки, вернул их мне и сказал:

— Это соображение серьезное.

Он отошел в другой конец комнаты.

— Скажите, а как изменится положение центра тяжести танка при переходе на новую башню? Конструктор машины здесь?

Поднялся конструктор.

— Если и изменится, товарищ Сталин, то незначительно.

— Незначительно — это не инженерный термин. Вы считали?

— Нет, не считал.

— А почему? Ведь это военная техника.

Я хотел высказать свое мнение и, подняв руку, громко произнес:

— Иосиф Виссарионович!

Сталин посмотрел в мою сторону, и вновь я увидел на его лице прежнее выражение. «Почему он так смотрит на меня?» — подумал я.

А Сталин отвернулся и прошел дальше в противоположный от меня угол комнаты. Я сел. И вдруг шепот сидящего сзади меня разъяснил все:

— Никогда не называйте его Иосиф Виссарионович — это он позволяет только очень узкому кругу близких людей. Для всех нас — он Сталин. Товарищ Сталин.

Вдруг обернувшись к конструктору и не спуская с него глаз, Сталин спросил, как изменится нагрузка на переднюю ось танка?

Конструктор, встав, тихо сказал:

— Незначительно.

— Что вы твердите все время «незначительно» да «незначительно», скажите, вы расчеты делали?

— Нет, — тихо ответил конструктор.

— А почему?

Конструктор молчал.

Сталин положил на стол находившийся у него в руках листок с проектом решения и сказал:

— Я предлагаю отклонить предложенный проект постановления как неподготовленный. Указать товарищам, чтобы они с такими проектами в Политбюро не входили. Для подготовки нового проекта выделить комиссию, в состав которой включить Федоренко, его, — он указал на наркома автотракторной промышленности С. А. Акопова, — и его, — палец Сталина указывал на меня.

Ко мне подошел И. И. Носенко.

— Ты меня подвел, немедленно дай телеграмму о прекращении производства литых башен. Твои башни не приняты. Военные их принимать больше не будут. Ты остановил все производство танков. Ты знаешь, чем это пахнет?

Спускаясь по лестнице, я почувствовал, что кто-то дотронулся до плеча. Я обернулся. Это был генерал Щербаков.

— Не падай духом, — шепнул он. — Пойдем к Савельеву, он человек хороший и подскажет, что надо делать.

Савельев — один из ответственных работников Комитета обороны — уже знал, что проект по литым танковым башням не принят.

— Надо быстро подготовить новый, — сказал он мне. — И самое главное — необходимо дать справки по всем вопросам, которые задавал Сталин. В проекте запишите, что наряду со сварными разрешается сдавать также и литые башни, — советовал Савельев. — Действуйте быстро, иначе поступит донесение, что прекращено производство танков. Вот вам бумага, пишите.

Я составил проект решения и показал его Савельеву. Он поправил немного и сказал:

— Теперь получите визы Федоренко и Акопова и быстро подготовьте все справки, а остальное сделаю я. Но торопитесь, имейте в виду, дело очень серьезное.

Придя к себе в наркомат, я перепечатал подготовленный проект постановления и стал звонить Федоренко. По телефону долго никто не отвечал, и наконец дежурный сообщил, что сегодня Федоренко на работе не будет, он уехал за город.

Акопов был на месте. Он без разговора подписался под проектом. И только спросил:

— А как со справками?

— К утру будут, — устало ответил я.

Домой вернулся в начале третьего ночи. Заснуть так и не удалось.

Утром голова разламывалась. Я поехал в главк и вновь начал звонить Федоренко. Справки с расчетами об изменении положения центра тяжести и нагрузки на переднюю ось, а также о всех преимуществах литых башен лежали у меня на столе. Наконец знакомый голос ответил:

— Слушаю.

— У меня готов новый проект решения. Акопов уже его завизировал, можно к тебе подъехать?

— Только быстро, а то я уеду.

Я немедленно отправился к Федоренко. Он прочитал проект и спросил:

— А нас не погонят опять?

— Нет, я говорил с Савельевым, он заверяет, что примут.

— Ну, Савельев знает. — И Федоренко поставил внизу рядом с подписью Акопова свою.

Теперь все зависит от Савельева.

Савельев прочитал справки, взял проект решения, положил его в папку и сказал:

— Постараюсь быстрее дать на подпись.

Савельев свое слово сдержал. Решение было принято без поправок.

Когда мне принесли пакет и я, расписавшись в получении, вскрыл его, мне вдруг захотелось спать. Никогда за свою жизнь я ни разу не засыпал днем и не страдал сонливостью. Я попросил секретаря вызвать машину.

— Я поеду домой. Если будут спрашивать, скажите, что заболел.

— Может быть, вызвать врача? — спросила Лидия Ивановна.

— Не надо.

— Что-нибудь неприятное? — осторожно вновь спросила Лидия Ивановна.

— Нет, наоборот. Принято то, что мы и хотели. Теперь все в порядке.

Ловкач

Мы приступили к изготовлению броневых корпусов для тяжелых танков. Началась прокатка первых листов броневой стали. Было решено сразу же начать изготовление двух опытных корпусов для различных типов танков — машины КВ и машины «100».

В огромном новом цехе, построенном для механической обработки броневых деталей, была выделена особая площадка для разметки и вырезки деталей, а также сборки и сварки танковых корпусов. Площадка была огорожена стальными листами выше человеческого роста, и в узкую щель между ними на место производства работ можно было пройти только по специальному пропуску.

За этой стальной стенкой священнодействовали разметчики, перенося конфигурацию отдельных деталей с чертежей на броневые листы. Цех был оснащен современными станками для обработки крупных деталей. Но еще не сложился технологический процесс, не было опыта производства.

Вместе с изготовлением первых опытных броневых корпусов для тяжелых машин и детальной разработкой всех стадий процесса их производства завод стал готовиться к выпуску небольшой серии.

После длительного обсуждения вопроса о том, сколько в остающиеся до конца квартала дни завод может изготовить танковых корпусов, было подсчитано, что больше шести изготовить нельзя. На заводе присутствовали и военный представитель, и руководящие работники Автобронетанкового управления Наркомата обороны. Военные настаивали, чтобы в программу завода было записано изготовление не шести, а семи корпусов. Работники завода утверждали, что более шести они до конца квартала изготовить не успеют. Защищая предложение завода, директор выдвинул аргумент:

— Зачем же вы хотите создать у нас такое напряжение? Ведь все равно завод, выпускающий танки, не сможет и шести корпусов использовать. Он еще не подготовлен к производству новых машин. Мы будем здесь зря надрываться, а готовые корпуса будут стоять без движения. Ну, кому это нужно? Нам необходимо сейчас добиваться другого — подготовиться как следует к планомерному производству корпусов, создать необходимые заделы. Тогда мы сможем спокойно, без рывков, работать.

Рассудительную речь директора прервал голос военпреда.

— Вы все спокойной жизни ищете! А она в прошлом веке

закончилась — нам одно беспокойство осталось.

В разговор вмешался один из представителей Автобронетанкового управления.

— Если корпуса будут на другом заводе стоять, зачем же мы сейчас впустую спорим, сколько включать в план — шесть или семь. Нам нужны не броневые корпуса, а готовые машины. Давайте продолжим обсуждение на том заводе.

Директор завода, где организовывалось производство тяжелых танков, уже знал, что к нему выехала большая группа. Когда мы вошли в кабинет, он был уже заполнен народом.

— Ну, сколько за этот квартал корпусов дадите? — спросил директор здоровающихся с ним и хорошо знакомых ему работников завода, поставляющего корпуса. — Шесть? Очень мало.

— А тебе и шести-то не нужно. Вам до конца квартала больше пары машин все равно не выпустить.

В разговор вступили военные.

— Мы убеждаем их семь изготовить, но они не соглашаются. А сколько бы вы могли машин изготовить, если бы у вас были корпуса?

— Сто, — ответил директор.

— Мы тебя серьезно спрашиваем, — в раздражении сказал директор корпусного завода.

— Я серьезно отвечаю — сто! А из-за семи корпусов и я рук марать не буду, и завод на карачки ставить также не намерен. Если уж делать, так делать. Сто машин — вот о чем надо вести разговор. Тоже затеяли спор — шесть или семь. Да какая разница, обе цифры рядом стоят.

— Да ты и трех-то не сделаешь! Что я, не знаю твоих возможностей! У тебя станков не хватит, прежде всего карусельных.

Оба директора хорошо знали станочный парк смежных заводов. Началась горячая перепалка, директорам помогали присутствовавшие на совещании работники обоих заводов. Приводились многочисленные аргументы как «за», так и «против».

Я знал обоих директоров. Первый из них — директор нашего завода — был хорошим организатором, и если за что-то брался, то дело доводил до конца. Как и большинство директоров, он всегда спорил, когда утверждали план, стараясь не допустить записи очень больших заданий, но когда программу принимали, то со всей энергией боролся за ее выполнение.

Второго я тоже знал, правда, не столько лично, сколько по слухам, которые ходили о нем. Это был очень ловкий человек,

умевший выходить сухим из воды, даже при сложных обстоятельствах. Он был большим демагогом и умел искусно использовать свою демагогию.

Приемы у него были просты, но он ими с успехом пользовался. Он называл большую программу, зная, что заводы, поставляющие ему узлы и детали машин, не смогут выполнить тех огромных цифр плана, которые он предлагал.

В случае с производством тяжелых танков он использовал также этот не хитрый с виду, но эффективно действующий прием.

— Раз я говорю, что сделаю сто машин, значит, сделаю, — упорно твердил он своим оппонентам. — Из-за семи машин я не буду поднимать завод. А сто — уже совсем другой коленкор.

— Да не сделать тебе сотни машин, ну что ты зря говоришь!

— Раз берусь — значит, сделаю.

Военные были озадачены. Они понимали, что такое количество танков за оставшееся время изготовить нельзя, но выступать против этого не решались. Даже трудно предвидеть, в чем их могут обвинить. Они молчали.

Директор нашего завода находился в трудном положении. Как специалист, он знал, что сто машин сделать невозможно. А директор второго завода смотрел в его сторону и иронически усмехался.

— Вместо того чтобы у меня станки считать, ты бы лучше своим заводом как следует занимался да производственные мощности наращивал. Ведь если бы не твое отставание, знаешь, куда бы мы шагнули?

Это был удар по солнечному сплетению. Мне казалось, что наш директор даже съежился от этого обвинения, как от физической боли. Нет, это было не техническое совещание — это был поединок между цинизмом и порядочностью. Что же будет дальше?

Мы все понимали, что при обсуждении программы производства танков в Комитете обороны все эти разговоры возобновятся. Огонь критики будет направлен на наш главк. А этот дьявол будет топить всех. Чем ночь темней, тем ярче звезды. Он мастер создавать мрак у других. Окрашивать положение соседей в темные тона было его специальностью. Поэтому он так и блестел.

— Ну что же, пора, мне кажется, споры заканчивать и закусить. Я не ожидал, что у меня столько гостей будет, так что собрали на скорую руку.

В смежной комнате был накрыт большой стол.

— Давайте выпьем за то, чтобы до конца квартала нам вместе выпустить сто тяжелых танков, — предложил директор танкового

завода.

— Нет, за это я пить не могу, — мрачно ответил директор нашего завода.

— Тогда не пей, а я всегда поддержу все новое, прогрессивное, как бы это и не было трудно.

«Ну и циник, — подумал я. — Почему он держится? Неужели никто не видит, что это очковтиратель? Как он ловко вывернулся прошлый раз. Он согласился принять большой заказ. А когда дело стало проваливаться, внес предложение об изготовлении новой конструкции с более высокими показателями. В объяснительной записке он давал развернутую критику всех недостатков старой конструкции и приводил многочисленные и убедительные доводы в защиту новой. Его предложение было принято. А кто же после этого будет смотреть на то, что установленный план не выполнен — ведь речь шла уже о старой технике».

Одним словом, директор слыл за прогрессивного, смелого и энергичного человека. Хотя многие за глаза и звали его хитрецом и очковтирателем. «Если дать волю, чего он только не натворит», — говорили те, кто знал его по-настоящему.

За обедом директор был хлебосольным хозяином и старался угодить всем и каждому. Он славился своим гостеприимством. Как он покрывал все эти расходы, было неизвестно. Он был на виду, и ревизовать его боялись.

С завода мы уехали в удрученном настроении. Удастся ли нам отстоять реальную производственную программу? Придется вынести много упреков и оскорблений. Этим ли только ограничится. По существу нам предъявлено серьезное обвинение, что наши заводы тормозят развитие оборонной техники.

Что же делать? Придется, видно, нести и этот крест до конца. А ведь так, казалось, все легко и просто можно было бы решить. Все поддается инженерному расчету.

Сколько можно изготовить деталей, как их обработать и смонтировать. Так и поступают разумные люди. А этот директор?

Общие результаты говорят об огромных усилиях советской промышленности, даже злейшие враги признают их. И успехов было бы значительно больше, если бы не такие типы стояли у руководства, как этот директор завода. Они не двигают, а сдерживают наш прогресс. Без них мы двигались бы значительно быстрее.

…Позже, уже в конце войны, я с удовлетворением узнал, что этот человек освобожден от директорского места и направлен на маленький заводик начальником цеха.

Мы используем передышку

Успеем ли мы все намеченное выполнить в срок? Этот вопрос волновал многих из нас. Но все же мы не думали, что война так близка. Вместе с тем мы хорошо понимали, что надо делать все возможное для укрепления обороны. Мы использовали до предела все мощности старых заводов и строили новые.

Горелов — крупный инженер-прокатчик — предложил сменить на старом прокатном стане Северного завода некоторые детали, с тем чтобы повысить их прочность. Главный энергетик главка внес предложение изменить схему электропитания стана и увеличить скорость прокатки. Эти меры повысили производительность. В тесном прокатном цехе Южного завода поставили дополнительные нагревательные печи, заменили моторы на старых печах, чтобы иметь возможность выкатывать подины печей с более тяжелыми слитками.

Мысли всех людей, связанных с военным производством, были прикованы к одному — дать возможно больше оборонной продукции. У строителей другие заботы — быстрее ввести в строй новые заводы и цехи.

Если бы можно было объективно измерять интенсивность поисков лучших производственных решений, инициативу людей и их стремление сделать все быстрее, то стрелки такого прибора отмечали бы в то время наивысшие показатели. Подъем творческой инициативы был чрезвычайно высоким, и даже личные горести и напасти не гасили ее.

Успешно решались задачи, поставленные третьей пятилеткой. 27 ноября 1940 года в «Правде» под рубрикой «Наши задачи на 1941 год» напечатаны две статьи: «Год повышения культуры производства» и «Развитие технической мысли». Публикуются сообщения о людях, наиболее отличившихся на производстве, списки награжденных заполняют страницы газет. Установлены премии за наиболее выдающиеся работы в области науки, техники, литературы, искусства. Ведется борьба за высокое качество продукции. Критикуются бракоделы и разгильдяи, нарушающие ритм производства. В газетах введены разделы: «Из зала суда», — где сообщается о делах наиболее злостных нарушителей производственной дисциплины. Все это ведет к тому, что кривая производительности труда неудержимо поднимается вверх. Это признают даже наши идеологические противники.

Особенно резко возросло производство на заводах оборонной промышленности и смежных производств. Заметен значительный

успех в металлургии. Выдающиеся способности Тевосяна, его умение находить людей и работать с ними, знание дела незамедлительно сказались на работе наркомата. В эти годы наша страна вышла на первое место в Европе по производству электростали, оставив позади те страны, где еще так недавно мы сами были учениками, где к нам относились высокомерно.

«Вам мы можем этот процесс показать, мы его осваивали десять лет, — вы будете осваивать двадцать, а за это время мы уйдем так далеко вперед, что нынешний технологический процесс производства будет представлять интерес только для историков» — эти слова директора немецкого завода в Крефельде мне запомнились на всю жизнь. Нам показывали производство и знакомили с ним вовсе не потому, что хотели нас обучить — нет, получая за техническую помощь большие деньги, они рассчитывали, что мы не овладеем сложной технологией и тем более не сумеем развивать ее, совершенствовать дальше. Они не предполагали, что вскоре мы превзойдем то, чем владеют они.

Раньше для производства простейших машин можно было применить всякую сталь. Теперь для мотора, для дизеля, для брони корабля, для подшипника, для ответственного станка мы варили сталь по точному заказу, ибо нужен металл только определенного качества.

«Для современной машины нельзя изготовлять деталь по «памяти», по собственному вкусу, а надо строго блюсти все технические правила при исполнении каждой, пусть даже самой простой производственной операции. Малейшее нарушение технологии, правил изготовления продукции приводит к ухудшению ее качества, а порой к расстройству всего производственного процесса».

Когда я читал эти строки из передовой «Правды» «Техническая дисциплина и культура производства», то видел перед собой Орджоникидзе и Тевосяна. Эти задачи ставили они перед нами еще на Первом Всесоюзном совещании по качественным сталям, и вот теперь они практически решаются. Мы знаем теперь, как это делать! Уже не за горами то время, когда мы оставим позади себя все то, что было предметом нашей зависти, когда мы осматривали прославленные заводы Запада.

Вместе с успехами у нас были и отдельные неудачи. Только люди ограниченные и близорукие могут успокаиваться на достигнутом и почивать на лаврах. Застойность и консерватизм, самолюбование и зазнайство чужды самому духу большевизма.

1940 год был отмечен ростом всех отраслей народного хозяйства СССР. В докладе, посвященном XXIII годовщине Великой Октябрьской социалистической революции,

М. И. Калинин привел цифры нашего роста. Он заявил, что даже по самому осторожному подсчету годовой прирост промышленной продукции составит 11 процентов.

В строй действующих в 1940 году вошли ряд электростанций. В их числе Угличская гидроэлектростанция, открывшая собой новую главу в истории великой русской реки Волги. Недостаток энергии все еще остро ощущался во многих районах страны, поэтому пуск каждой новой станции был буквально всенародным праздником, ибо позволял нам решать наиболее трудные задачи — создание сложных энергоемких производств. В Узбекистане была введена в действие Чирчикская гидроэлектростанция.

Мы с полным основанием можем говорить о пафосе социалистического труда в нашей стране. Отношение к труду стало критерием, нормой для оценки личности человека. Наши планы осуществляются, и это заставляло сильнее биться сердце в груди и работать, работать. Ведь мы реализуем свои мечты.

В статье «Два мира, два итога», опубликованной в «Правде», М. Рубинштейн писал: «Более ста лет назад, в ту эпоху, когда капитализм еще шел вверх, великий поэт, ученый и мыслитель Гёте мечтал о творческом созидательном труде коллектива, покоряющем слепые силы природы и преображающем жизнь миллионов людей. Герой его бессмертного произведения Фауст, пройдя через бурную беспокойную жизнь, все изведав, все узнав, во всем разочаровавшись, на склоне своих дней становится организатором великих строительных работ.

Он руководит сооружением громадной плотины, которая должна преобразовать заболоченную, заражающую все вокруг миазмами местность, создать обширный новый край, где будут счастливо жить миллионы людей, «надеясь лишь на свой собственный труд». Это разумный труд коллектива является апофеозом жизни Фауста, вершиной творчества Гёте. Только социализм, осуществленный в Советском Союзе, мог воплотить в жизнь эти мечты. Впервые в истории человечества освобожденный коллективный труд миллионов людей проводит великие строительные работы для покорения сил природы, для подлинного счастья народных масс».

В те дни нас привлекала статья в «Правде» главного инженера строительства Куйбышевского гидроузла С. Я. Жука «Покорение Волги». Газета привела схему начинающихся гидротехнических сооружений у города Куйбышева. С. Я. Жук иллюстрирует то, что являлось мечтой мыслителей прошлого. Ибо «заболоченные, заражающие миазмами местности» были нам хорошо знакомы. Когда я читал эти строки, то вспоминал балаханские нефтяные промыслы и унылый грязный барак, где мы жили.

«Заболоченную местность» и зараженный миазмами воздух мы знали не понаслышке — все это было реальностью нашего недалекого прошлого, от которого мы хотели избавиться возможно быстрее и навсегда.

Успешно завершили две пятилетки, выполняем третью, пятилетку могучего роста социалистической индустрии, совершенствования ее технической базы, всемерного укрепления обороноспособности нашей социалистической Родины. Ее мы также успешно завершим.

Отсюда пойдут танки

Как-то мне позвонил М. З. Сабуров. Он был в это время первым заместителем председателя Госплана. Я его хорошо знал, мне с ним приходилось часто встречаться.

— Зайди, пожалуйста, ко мне, — сказал он. — Есть одно поручение Жданова.

Когда я вошел к нему в кабинет, там был А. А. Горегляд. Он был начальником главка, выпускавшего готовые танки. Мы хорошо знали друг друга. Сабуров сказал:

— Меня вызвал Жданов и предложил направить группу специалистов по танковому производству на Урал. Необходимо присмотреть заводы, на которых можно было бы быстро, без больших затрат организовать производство танков. Вы поедете обязательно. Но я хочу посоветоваться, кого в эту комиссию еще включить. Я обещал Жданову сегодня подготовить проект распоряжения о составе комиссии.

Мы с Гореглядом начали называть людей, знающих технологию танкового производства. Сабуров также, видимо, уже думал об этом, и скоро состав комиссии определился. Помимо нас с Гореглядом в комиссию были включены Соколов и Иванов. Соколов — самый молодой из наркомов — возглавлял только что созданный Наркомат дорожного машиностроения. Соколов — специалист, машиностроитель. В случае войны его заводы в первую очередь будут переключены для работы на нужды фронта. Иванов занимался снарядами и знал не только снарядное производство, но и заводы, их изготовляющие.

— В первую очередь надо посмотреть машиностроительные заводы, — сказал Сабуров. — Давайте соберемся завтра и обговорим, как нам с наибольшей пользой организовать поездку.

На следующий день, когда все члены комиссии встретились, Сабуров сказал:

— Я хотел бы перед поездкой на Урал вначале объехать действующие танковые заводы. Емельянов и Горегляд с этим производством уже сжились, а нам надо своими глазами взглянуть на него, так, что ли? — сказал он, обращаясь к Иванову и Соколову.

— Конечно, нужно, — подтвердили оба.

— Хотя я и представляю это производство, — сказал Соколов, — но надо еще раз все посмотреть своими глазами и детали потрогать своими руками. Тогда яснее будет, какое требуется оборудование и какие производственные площади надо иметь, чтобы производить все необходимое.

— Условились. Надо подробно поговорить с производственниками. У них всегда есть новые мысли и соображения, — сказал Сабуров.

Через два дня после этой встречи вышло распоряжение, а еще через день мы выехали на заводы.

Осмотрели действующие предприятия, в том числе заводы смежных производств. Ведь танк — это не только броня, мотор, пушки и пулеметы.

— А где мы резину будем брать, если придется создавать танковое производство на Урале? — слышу я голос Горегляда. Он знает все особенности этого производства.

— Один из уральских заводов начинает осваивать производство резиновых изделий для танков. Ты что же думаешь, мы в Госплане сидим и ушами хлопаем, — ворчит Сабуров.

Ну вот, кажется, все, что намечено программой, осмотрено. Когда видишь машину в сборе, не представляешь, как много всего необходимо, чтобы ее сделать.

— Где же мы столько специальных станков возьмем, — опять поднимает разговор Горегляд. — Обрабатывать броневые детали тоже непросто, так ведь? — обращается он ко мне.

— Многое можно будет использовать из того оборудования, которое уже есть на заводах, а кое-что, конечно, нужно будет дополнительно устанавливать, — отвечает Сабуров. — Поэтому нас и направили. Надо отобрать заводы, наиболее пригодные для танкового производства.

Предварительный перечень заводов у нас есть. Но мы не думаем ограничиваться только этим перечнем. Можно будет и другие заводы осмотреть, если комиссия найдет это необходимым. Одним словом, надо ехать на Урал и разбираться во всем на месте. Там можно будет и с местными людьми поговорить, выслушать их соображения — это всегда полезно.

В Москве мы пробыли всего один день. Нам выделили старый добротный международный вагон, в котором мы и разместились. И снова в путь, по знакомой Самаро-Златоустовской дороге, как ее когда-то называли. Я никак не мог привыкнуть к новому названию — Южно-Уральская.

«Какие же мощности надо создать в новых местах? От этого зависит и подбор заводов и их оборудование. Знает ли это кто-нибудь?» — думал я.

В последние дни комкор Павлов и мне несколько раз говорил:

— Если они полезут на нас, мы должны так дать сдачи, чтобы они навсегда это запомнили. Вот если бы у меня было сотни две тяжелых танков, я бы их до Берлина без остановки гнал.

Такой точки зрения в Автобронетанковом управлении придерживался не один Павлов. Некоторые считали, что достаточно иметь всего две-три сотни тяжелых танков для того, чтобы проткнуть оборону противника. Но, видимо, эту точку зрения многие не разделяли.

Нашей комиссии поручили подобрать заводы для производства куда более значительного количества боевых машин. Хотя определенной цифры и не было установлено. Во всяком случае, ее нам не называли. Мы отберем заводы и установим, сколько на них можно будет изготовлять танков. Цифру определит правительство.

Передо мной вставали огромные заводы Рурской области. Сколько на них можно всего изготовлять! Немцы никогда полностью своих возможностей не использовали. В случае необходимости им не трудно переключить многие заводы на выпуск вооружения. Да и на действующих заводах они могут произвести огромное количество разнообразной военной техники. А теперь, используя сырье, материалы, оборудование и рабочую силу на захваченных территориях других стран Европы, они будут стремительно наращивать свою военную мощь.

Недавно, проходя по улице Горького, я увидел в окне букинистического магазина книгу с большим знаком свастики на обложке. Это была книга Dorothy Woodman «Der Faschismus treibt zum Krieg»[2]. Я зашел в магазин и купил ее. В книге был собран большой материал о всесторонней подготовке фашистской Германии к большой войне. Эту книгу я прочел с большим интересом. Она дополнила то, что я наблюдал сам пять лет назад, будучи в Германии.

Но все же никто из нас не представлял тогда, что огромное пространство нашей страны от западных границ до самой Волги будет местом кровопролитных сражений, а танки, изготовляемые на Урале, будут сражаться с гитлеровцами вот на этой Средне-Русской равнине, которая расстилается перед окнами нашего вагона.

Танков потребуется много — это было для нас ясно. Но сколько много? Вероятно, тысячи, хотя мы еще и не представляли себе, сколько их будет нужно. Это определилось позже, уже в дни войны.

Вопрос о производстве тяжелых танков был ведь решен всего несколько месяцев назад. До этого мы производили легкие танки, главным образом Т-26 и БТ-7. Все мощности бронепрокатных цехов, где нужно было изготовлять броню для тяжелых танков, были заняты заказами Военно-Морского Флота. Производство брони стало узким местом. Мы хорошо знали свои

производственные возможности. Они были невелики. Для изготовления корабельной брони мы не только реконструировали действующие заводы, но и строили огромный завод на Востоке. Таких заводов на Западе не было.

В Эссене на Фроихаузенштрассе, где расположен листопрокатный цех крупповского завода, в котором прокатывали броню для военных кораблей, заводская ограда была своеобразной рекламой — часть кирпича на ней была заменена стальным листом. Его ширина достигала четырех метров, а длина почти двенадцати. Об этом свидетельствовала лаконичная надпись.

На нашем новом заводе был запроектировал стан, на котором можно будет катать листы и шире и длиннее. Главный инженер проекта этого завода Голованов со знанием дела и любовью ведет работы по проектированию. Возникает много сложнейших вопросов, далеко выходящих за границы того, что обычно принимается во внимание при выполнении таких проектных работ.

Надо предусмотреть многое, нужно знать буквально все. Это будет не просто уникальный металлургический завод, каких еще нет нигде в мире, а по существу химико-металлургический комбинат. На нем не будет отходов — все они будут использоваться в качестве сырья для многих побочных производств. На прошлой неделе мы рассматривали вместе с Голованом схему переработки отходов коксового производства. В них содержится фенол, а фенол — ценное сырье для многих химических производств. Но вот беда — денег мало дают.

Уже два раза вместе с Голованом мы ходили в Госплан, убеждали работников отдела выделить дополнительные ассигнования, хотя и понимали, что деньги нужны не только нам.

А вот недавно выявилось еще одно совершенно непредвиденное обстоятельство. Оказалось, что самые широкие броневые листы нельзя будет доставлять в европейскую часть страны — они не пройдут через железнодорожные туннели. Мы уже однажды с такой проблемой встречались, когда отправляли широкие листы с Южного завода на Северный. Но тогда эту задачу решили просто, на пути не было туннелей. Договорились с Наркоматом путей сообщения о графике перевозок, и на участках железнодорожного пути, где двигались наши платформы с листами, останавливали встречное движение поездов.

Много позже, к концу пятидесятых годов, опять пришлось ломать голову над доставкой негабаритного груза. Это было во время строительства самого большого в мире ускорителя ядерных частиц в Дубне. Нужно было перевезти из Ленинграда с завода

«Электросила» катушки огромного электромагнита. По железной дороге их доставить было нельзя — они «не вписывались в габариты железнодорожного пути». Пришлось везти катушки водным путем с берегов Невы на берега Волги по системе каналов. Правда, в Дубне надо было строить специальный причал, что выходило за рамки утвержденной сметы и вызвало большие нарекания.

Но с нашего завода водой листы доставить нельзя. Нет ни одной реки, которой можно было бы воспользоваться.

— Как же эти плиты мы будем теперь доставлять? — с тоской спрашивали друг друга участники совещания.

Наследие старой техники вошло в конфликт с новой, необходимой для обороны страны. Сколько же нужно было приложить русской, смекалки, чтобы находить решение всех возникающих каждодневно сложных задач производства. Откуда только не приходили разумные советы! И в этом случае решение также было найдено.

У нас много затруднений с транспортом. Железные дороги плохо справляются с перевозками, а нам надо перемещать невероятно большое количество грузов. Европа не знает этих трудностей — у них не наши расстояния. Им легче и проще все решить. Да многое у них уже давно решено.

Везде свои проблемы, и их необходимо решать одновременно. Все отрасли хозяйства требуют металл. Эти вопросы непрерывно возникали на совещаниях, когда мы рассматривали наши планы и проекты. Начнем решать один вопрос, а он тянет за собой десятки других, связанных с первым.

…В вагоне тихо — все разошлись по своим купе, никто не мешает думать. Остановка. Какая-то небольшая станция. Народу, как всегда, много. Горегляд появился с большой копченой рыбиной. Кутум? Откуда он сюда попал? Кутума, вот такого копченого, много было в свое время в Баку. После отъезда из Баку я его нигде больше не видал.

— Зачем ты кутума-то купил? — спросил я его. — У нас и так всего много.

— Неужели с одной рыбиной не справимся? — смеется Горегляд.

По приезде остановились на тракторном заводе в квартире для приезжих. В это время на заводе находился заместитель председателя Госплана В. В. Кузнецов. У него тоже задание, связанное с размещением оборонных заказов. Отсюда нам нужно будет проехать на ряд заводов, входивших в наш перечень.

На предприятиях мы знакомились с производством, осматривали оборудование, прикидывали, сколько и каких

станков необходимо дополнительно поставить, набрасывали планы организации производства танков. За время этой поездки нами был подготовлен проект постановления правительства. В нем содержались конкретные предложения каждому заводу с указанием сроков выполнения работ.

Сроки были установлены хотя и жесткие, но выполнимые. Одним из трудных был поиск решения по обработке обечайки — кольцевой детали, на которой вращается башня танка. Обработка этих деталей у нас производилась на больших карусельных станках. Эти станки в нашей стране были чрезвычайно дефицитны. У нас они были установлены только на некоторых крупных машиностроительных заводах.

Тогда я и не предполагал, что менее чем через два года мне придется самому участвовать в реализации подготовляемого нами проекта постановления. Когда мы готовили в вагоне проект постановления о производстве танков на Урале, никому из нас и в голову не приходило, что большая война начнется так скоро. И вместе с тем где-то в подсознании постоянно шевелилась беспокойная мысль: «Успеем ли? Должны успеть!»

К нам приехала немецкая делегация

Пожалуй, в конце тридцатых годов у всех, кто занимался производством вооружения, самым большим желанием было выиграть время. Если бы меня в то время спросили, что мне необходимо для решения поставленных задач и реализации намеченных замыслов, я бы сказал: «Дайте мне время».

В четырехмерном измерении наиболее дефицитным для нас было время. Известно, что пространство можно изменять во всех направлениях — время меняется только в одном. Возможность двигаться назад в пространстве существует, во времени — она исключена.

Что сегодня упущено, то потеряно безвозвратно. Ибо нельзя во времени вернуться назад и сделать то, что когда-то не было сделано. В пространстве совершенную ошибку можно исправить: вернуться на то место, где она была совершена, и устранить имеющиеся дефекты. Испорченный день или час не починить.

С немцами начались переговоры о заключении торгового соглашения. Это известие принималось нами спокойно. Все были глубоко возмущены поведением западных стран. Мы много слышали об укреплениях Франции, возводимых на границах Германии, — «линия Мажино» создавалась в течение многих лег. В 1934 году я был под Верденом. Молодой французский офицер любезно водил меня тогда по форту Доумон. Он был горячо убежден, что если немцам двадцать лет назад не удалось прорвать линию французской обороны, тем более они не прорвут ее теперь. Военная техника получила такое мощное развитие, что линия французской обороны теперь практически неприступна.

Немцы обошли французские оборонительные сооружения с фланга, а военное командование вместо организации сопротивления стало искать соглашения с оккупантами. Впервые появилось противное слово «коллаборационист».

В случае военного конфликта мы будем одни — так думали многие. К этому мы были психологически подготовлены. Прошло не так много лет с тех пор, как мы боролись с интервентами, пытавшимися сообща задушить молодое социалистическое государство.

Ванников, когда в его присутствии кое-кто пытался поднимать вопрос о возможности сотрудничества, используя образность своего языка, говорил:

— Сотрудничал однажды волк с овцой — одни копыта от овцы остались после этого сотрудничества. Да что они заинтересованы, что ли, нам помощь оказывать? С чего бы это

они вдруг свое отношение к нам изменили?

— А кто предлагает быть овцой, с чего это ты взял, что мы хотим перед ними в ягнят превращаться? — возражал его оппонент.

— А не хочешь ягненком быть, занимайся делом, а не сочиняй сказок. Нам надо быть сильными. В мире считаются только с силой. Ты думаешь с нами почему так почтительно разговаривали, когда мы с тобой за границей были? Потому что твои глаза, что ли, им очень нравятся? Ошибаешься. Нравились они, наверное, только твоей жене, да и то до свадьбы. Никто бы с нами и разговаривать не стал, если бы мы были представителями какой-то слабой страны.

Такие настроения были не только у Ванникова. К заключенному с Германией Договору о ненападении отношение было сдержанным. Мы понимали, что договор позволит нам получить еще какое-то время, но вряд ли можно рассчитывать на длительный и прочный мир с Германией. Все сводилось к тому, чтобы наилучшим образом использовать выигранное договором время.

— Всем ясно, это брак не по любви, а по расчету, — сказал кто-то в присутствии Ванникова.

Мы сидели в приемной у Ворошилова и ждали вызова на заседание.

— Ну какой это брак? — возразил Ванников. — Когда в расположенном рядом публичном доме начинается пожар, надо принимать какие-то меры, чтобы самому не сгореть. Какой тут может быть разговор о браке. Ты думай все-таки, что говоришь. Все эти соглашения временные. Длительными они не могут быть, и если кто думает по-другому — тот вообще не разбирается в политике.

В разговор вмешался Тевосян.

— Англичане и французы не хотят с нами соглашения и, наоборот, пытаются стравить нас с немцами. Немцы предпочитают вести войну не на двух фронтах, а на одном. Нам вообще война не нужна. Чем дальше мы будем иметь период мира — тем для нас будет лучше. Договор позволит нам продлить мирный период.

— Спиноза, — смеясь, проговорил Ванников.

Официальные сообщения о заключенном договоре, появившиеся в газетах, были краткими и сухими. Тщательно подобранные слова подчеркивали вынужденную необходимость соглашения.

19 декабря в Москву прибыли особо уполномоченный германского правительства по экономическим вопросам Риттер и

Шнурре, возглавлявший германскую экономическую делегацию. В делегацию Шпурре входили представители министерств народного хозяйства, земледелия, иностранных дел, а также ряд экспертов.

Начались переговоры о заключении торгового договора, собственно даже не о заключении, а возобновлении действия торгового договора, который не действовал уже длительное время.

Наш наркомат предупредили, что имеется возможность разместить в Германии заказы на оборудование, и мы стали готовить необходимые материалы. А спустя несколько дней в наркомат прибыли члены делегации Шнурре. Встреча состоялась в кабинете наркома.

Немцы и мы сели за большой стол, покрытый зеленым сукном. Здесь обычно происходили заседания коллегии.

Носенко предложил гостям чай, и переговоры начались. Мы сообщили, какое оборудование и в каком количестве хотели бы приобрести в Германии. Строители кораблей поставили вопрос о закупке отдельных крупных деталей, и в частности артиллерийских башен для военных кораблей. Немцы в принципе не возражали принять эти заказы, но называли очень длительные сроки их выполнения.

Ко мне наклонился один из работников наркомата.

— Хитрецы! — шепотом произнес он. — От нас хотят получить все немедленно, а поставлять собираются после морковкина заговенья.

После первого обмена мнениями Носенко объявил перерыв на двадцать минут. Все встали из-за стола и разошлись по комнате. Из немцев никто не говорил по-русски. Один переводчик, приглашенный на совещание, не мог справиться со своими обязанностями — немцев было трое. Мне пришлось помогать. Среди немецкой группы находился молодой офицер. Он, представляясь мне, проговорил:

— Шотки.

Шотки не такая уж распространенная фамилия, и я вспомнил, что был знаком с одним Шотки — работником завода Круппа.

— Скажите, это не ваш родственник?

— Да, это мой дядя. А вы откуда его знаете?

— Пять лет назад я работал под его руководством. Встретите дядю, передайте ему от меня привет.

Знание немецкого языка и знакомство с дядей сломило сдержанность немца. После перерыва, когда мы вновь сели за стол, офицер Шотки расположился рядом со мной. Он почти не участвовал в переговорах, а вспоминал Эссен и своего дядю.

В эти дни в газетах публиковалось много сообщений о продвижении немецкой армии по территории Бельгии. Было также несколько публикаций о том, что немецкие войска готовятся к высадке на английском побережье. Работники наркомата между собой судачили и гадали о том, форсируют немцы Ламанш или нет. И я решил спросить об этом Шотки.

— По всей видимости, такая водная преграда, как Ламанш, непреодолима даже для армии, имеющей современное снаряжение? — спросил я.

— Почему вы так думаете?

— Потому что вы остановились в Остенде и не двигаетесь дальше.

Шотки с какой-то нервозностью произнес:

— Ламанш нас бы не остановил. Но когда в дела военных вмешиваются политики, всегда происходят невероятные вещи. — Чувствуя, видимо, что он сказал лишнее, Шотки замолчал. Пододвинул стакан и, наполнив его нарзаном из стоящей на столе бутылки, стал с жадностью пить.

— Вам налить? — отрываясь от стакана, спросил Шотки.

— Нет, не надо, спасибо.

Разговор у нас оборвался. На все дальнейшие вопросы Шотки отвечал короткими фразами: «Да». «Конечно». «Возможно».

Кто он, этот Шотки? В начале тридцатых годов в Германии среди военных было много последователей Бисмарка. Может быть, и Шотки принадлежит к их числу?

Скоро совещание закончилось, и мы разошлись. Оно не дало нам удовлетворения. Немцы называли неимоверно длинные сроки на поставку необходимого нам оборудования, судовых механизмов и деталей. Но все же эта встреча свидетельствовала о возможности продлить мирные отношения.

Пребывание комиссии Шнурре в Москве лично для меня повело к большим последствиям.

Для выполнения некоторых наших заказов немцы потребовали поставить никель. В Германии ощущался острый его недостаток, так нам сказал один из членов комиссии Шнурре. В первой половине 1940 года нашими торговыми организациями в Германию была направлена первая партия никеля.

Получив металл, немцы заявили, что он не подходит для производства тех марок стали, для которых предназначался. В нем содержалось много меди, а присутствие меди в никеле вообще крайне нежелательно.

Вопрос о качестве никеля стал предметом разбирательства в правительстве. В Кремль вызвали наркома цветной металлургии. Он заявил, что никель по всем своим показателям полностью

соответствует стандарту.

— А кто у нас утверждает стандарты? — спросил кто-то из присутствующих.

Оказалось, что существовавший когда-то Комитет стандартов был ликвидирован, а разработка стандартов и их утверждение поручены наркоматам и ведомствам, изготовляющим соответствующую продукцию.

Сложилась странная система: производители продукции сами на нее и устанавливали все технические условия. Кто ликвидировал существующую ранее всесоюзную организацию по стандартизации, никто не мог вспомнить. Обсуждение вопроса о качестве приняло острую форму и завершилось тем, что нарком цветной металлургии был освобожден от занимаемой должности. Было принято решение незамедлительно создать Комитет стандартов. На этот общесоюзный орган была возложена обязанность утверждать технические законы страны — стандарты.

В понедельник 15 июля 1940 года, когда я пришел на работу в главное управление, секретарь Лидия Ивановна сказала:

— Поздравляю вас!

— С чем же? — спросил я ее. — Уж не со вчерашним ли днем отдыха!

— А разве вы сегодня газет не читали?

— Нет еще. А что там?

— Смотрите.

На последней странице было небольшое сообщение о назначении В. С. Емельянова первым заместителем председателя Комитета стандартов. Я был поражен. У нас в главке работа по стандартизации была поставлена неважно, и при рассмотрении на коллегии наркомата отчетов о выполнении плана по стандартизации и унификации изделий нам всегда указывали на то, что этой работе управление и его начальник не придают значения. И вот теперь я должен буду не только заниматься, но и организовывать эту работу в масштабе всей страны.

Я позвонил Носенко и в раздражении выпалил:

— Так, значит, я больше не нужен, да?

Он в еще большем раздражении сказал:

— Немедленно приезжай в наркомат и не болтай глупости!

Когда я входил в кабинет наркома, то уже успел остыть. Успокоился и он. Мы поздоровались. Носенко подошел к несгораемому шкафу, открыл его и вынул листок бумаги. Это было постановление о создании Комитета стандартов и назначении председателя и первого заместителя председателя комитета.

— Я сам только из постановления узнал о твоем назначении.

Вечером, когда я пришел домой, у нас была одна из сотрудниц газеты «Известия», давнишняя приятельница жены. Она, поздравив меня с назначением, вдруг задала вопрос:

— Скажите, пожалуйста, что такое ОСТ?

Я задумался и в уме стал расшифровывать эти три буквы. «О» — видимо, особый, а что означают «С» и «Т»? Я не мог ответить и обозлился. Вот если бы вопрос был задан вчера, то я бы просто сказал «не знаю». Но что я отвечу теперь? Как это «не знаю», если я теперь второй человек в стране в этой области. Положеньице!

От ответа я ушел, переведя разговор на другую тему. Ну, что же теперь делать? Кого спросить, что такое ОСТ? Я решил схитрить. На следующий день, придя в управление, я пригласил сотрудника, занимавшегося техническими условиями и стандартами:

— Скажите, чем отличается ОСТ от ВЕСТа?

Я знал, что помимо ОСТов существуют еще ВЕСТы.

— ОСТ — общесоюзный стандарт, а ВЕСТ — ведомственный. По существу ВЕСТы такие же стандарты, как и ОСТы, но только имеют ограниченное применение, — объяснил он мне.

С этими познаниями я вступил в совершенно незнакомую для меня область. Снова надо приниматься за учение. Все то, что было постигнуто в броневой промышленности, здесь было не нужно. А сколько положено труда для того, чтобы овладеть техникой производства брони. Но ничего не поделаешь. В какой раз надо приниматься опять за повое дело.

В Комитете стандартов

Во главе Комитета стандартов были поставлены люди, работавшие ранее в самых разных областях техники и промышленности. Председатель комитета Павел Михайлович Зернов — инженер-механик, я — металлург, профессор А. Г. Касаткин — химик, А. В. Богатов — инженер-текстильщик, А. Н. Буров — инженер-механик. Но никто из нас специально вопросами стандартизации ранее не занимался. Мы не имели ни малейшего представления о том, как вести эту сложную и тонкую работу по составлению технических законов страны, которые должны неукоснительно соблюдаться во всем народном хозяйстве.

За невыполнение этих законов по указу от 10 июля 1940 года «Об ответственности за выпуск недоброкачественной или некомплектной продукции» директоры, главные инженеры и начальники отделов технического контроля предавались суду.

Первые же дни работы в Комитете стандартов показали, какую уйму сложных проблем необходимо было решать. По существу речь шла о том, чтобы создать рычаги для управления производством и с их помощью поднять качество промышленной продукции.

Зарубежным опытом в этой области мы воспользоваться не могли, потому что там функцию такого рычага выполняет конкурентная борьба — именно она вынуждает фирмы следить за качеством. При выпуске изделий низкого качества фирма может лишиться покупателей и обанкротиться.

Мне были известны случаи, когда из-за выпуска бракованной продукции руководящие заводские работники кончали жизнь самоубийством.

Крупный специалист одного из ведущих заводов Германии застрелился потому, что построенную по его проекту турбину разнесло при пуске. Он знал, что эта неудача предопределила его дальнейшую судьбу. Как специалисту, ему не будут больше доверять.

Этот жестокий закон капиталистического общества и держал на высоком уровне качество продукции.

Я помню, как был расстроен мастер сталеплавильного цеха на крупповском заводе, когда в его смену потек ковш. Из-за дефекта в огнеупорной кладке ковша было потеряно около двух тонн стали. Для крупповского завода это ничтожная потеря, но все же была создана специальная комиссия. После расследования мастер был оштрафован. С него удержали всего три марки, но он с

горечью говорил тогда мне, что готов заплатить пять марок, чтобы избежать самого разбирательства. «Этот случай накладывает пятно на мою репутацию, — сокрушался он. — А хорошая репутация — это перспектива иметь работу и не быть уволенным с завода».

Конечно, и на Западе выпускается продукция низкого качества. Местом сбыта ее долгие годы были колонии и полуколонии. При торговле же товарами пониженного качества в метрополиях действует жестокий закон конкурентной борьбы.

В моей памяти всплыл такой случай. Перед отъездом из Эссена я зашел в один из больших магазинов и попросил показать шерстяное белье. Я уже знал, что поеду на работу в Челябинск, и приятели советовали мне купить теплые вещи.

Я выбрал две пары шерстяного белья. Продавщица тщательно рассмотрела их и одну из рубашек отложила в сторону.

— Эту я вам продать не могу.

— Это почему же?

— Она имеет дефект.

— Покажите, что за дефект?

Продавщица показала мне где-то в самом низу продернутую ниточку.

— О, это не имеет никакого значения, — сказал я, — эту пару я также у вас забираю.

— Для вас, может быть, не имеет, но для меня он имеет большое значение. Я не знаю, кто вы. Может быть, вы пойдете к нашим конкурентам, покажете им купленное у нас. Будет скандал, и я потеряю работу. Зачем вам брать белье с дефектом, когда вы можете выбрать другую пару.

Но второй пары такого цвета не было, а я уже вошел в азарт.

— Неужели я не смогу купить у вас то, что мне нравится?

Тогда продавщица пошла за старшим продавцом, и он мне сказал то же, что и она:

— Эта пара дефектная, и мы можем ее продать только после уценки. Если у вас есть время, то подождите, я созову комиссию, и мы решим, сколько следует сбросить с нормальной цены. Без этого мы ее продать не можем.

Я решил дождаться и посмотреть, чем же все это закончится. После совещания комиссии по уценке был составлен акт, в котором был указан дефект на рубашке и новая цена. После этого мне выбили чек. Снижение было небольшим. Оно ограждало не покупателя, а репутацию фирмы.

Я уже говорил, что многие товары пониженного качества или вышедшие из моды на Западе шли на Восток. В странах Азии, где мне уже позже приходилось бывать, я видел эти снятые с

производства изделия, которые не устраивали требовательного и разборчивого покупателя западных стран.

В студенческие годы, если не ошибаюсь, в кинокартине «Три эпохи» с участием Бестера Китона, я увидел первую железную дорогу Англии. Паровоз отапливался дровами, а вагоны по форме напоминали старые кареты. И вот уже в 1960 году, пересекая остров Ява на автомашине, мы остановились у железнодорожного переезда. Проходил поезд, и шлагбаум преградил нам путь. «Что же это такое? Такой же паровоз, какой я видел когда-то в кино, тащил какие-то неправдоподобные вагончики, а кочегар подбрасывал в топку паровоза дрова». Голландские власти демонтировали у себя все старое железнодорожное оборудование и направили его в свои колонии.

На Западе стандарты играют совершенно иную роль — они лишь взаимно согласуют некоторые, самые необходимые показатели, причем такие, которые поддаются измерениям. Там стандарт не является мерилом качества.

В нашу же техническую документацию, и в частности в стандарты, вносились такие предписания, каких нельзя было найти ни в одном стандарте мира. Например, у нас часто указывалось, каким технологическим процессом должно быть изготовлено то или иное изделие, как и в какой цвет должны быть покрашены станки, приборы и аппараты, как должна быть произведена их упаковка. Для всех деталей были указаны марки сталей, чугуна, сплавов, из которых они должны быть изготовлены. Стандарт играл роль регулятора качества продукции.

Какими же средствами мы можем и должны воздействовать, чтобы держать на высоком уровне качество промышленных изделий и на низком — стоимость их производства?

Поиски в этой области велись непрерывно. В те годы чаще всего можно было слышать, что для решения проблемы качества необходимо использовать все средства: и убеждение, и поощрение, и принуждение, но прежде всего надо начать борьбу с теми, кто производят брак или попустительствует ему.

Указ об ответственности за качество не казался нам жестоким. В первые дни его опубликования большинство считало, что он направлен против тех, кто не радеет за порученное дело — против злостных бракоделов, не желающих выполнять свои обязанности. Но жизнь, как известно, всегда вносит свои коррективы.

Возникло сразу много новых осложнений. Производственники, боясь судебной ответственности, старались понизить качественные показатели, записываемые в стандарты.

Потребители, и в особенности те, кто использовал изделия или полуфабрикаты других фабрик и заводов, настаивали на высоких требованиях.

Работники Комитета стандартов, стремясь поднять качественный уровень промышленной продукции, также заносили в стандарты высокие показатели. Обсуждение новых проектов стандартов превращалось в горячие споры между потребителями и производителями продукции, во время которых выявлялись многие дефекты не только в изделиях, но и в методах работы учреждений.

При обсуждении стандарта на ткани мы пригласили руководителей ряда текстильных предприятий.

— Почему наши ткани такие блеклые, при стирке линяют и быстро выгорают на солнце? — задал вопрос Зернов директору одной текстильной фабрики. — Ведь текстильная промышленность у нас одна из наиболее старых отраслей промышленности.

— Химики не дают нужных красителей, — ответил директор. — Но дело, конечно, не только в красителях, а и в других химикатах, которые мы не получаем. Чтобы повысить стойкость окраски ткани и сохранить яркость, необходимо после крашения закреплять ее в растворе четыреххлористого олова. Но где его взять? Нам его не дают. Вы что же думаете, мы не хотим одеть свой народ в добротные, красивые ткани? — Он заметно волновался. — Мы знаем, что надо сделать, чтобы ткани не выцветали и не выгорали, здесь секрета нет… Я на что уже пошел, чтобы олово достать — школьников поднял, консервные банки предложил им собирать. Соорудили специальную ванну для электролиза и стали снимать олово с консервных банок. Мы у себя на фабрике сами стали четыреххлористое олово изготовлять. А что из этого получилось? Узнали об этом — и бах! нам дополнительную программу по производству этого самого олова установили. Ну, хорошо, программа программой, мы не против порядка, программа, так сказать, дисциплинирует производство, но нам из Госплана прислали указание все олово отгрузить по присланным разнарядкам. Как я могу поднять качество, если то, что мне необходимо, я не получаю, и даже то, что сам организую для повышения этого самого качества, так и это у меня отбирают?!

— Вот вы нас здесь стыдите, — вступил в разговор другой директор, — но скажите мне, а что мы еще не сделали, что могли и должны были сделать, чтобы выпускать ткани только отличного качества? Что еще мы не сделали то ли из-за нашей нерадивости, то ли из-за нашей тупости, то ли по злому умыслу?

Все это были вопросы конкретные, и на них необходимо было давать такие же конкретные ответы. Мы не могли ничего им обещать, а одни требования без удовлетворения запросов не содействовали подъему качественных показателей.

В Комитете стандартов мы нередко принимали промежуточные решения: разрешали до установленного срока сдавать продукцию с отступлениями от стандарта и обязывали наркоматы произвести к этому сроку необходимые работы на заводах с таким расчетом, чтобы требования стандарта были выполнены.

Мне пришлось в те времена заняться разбором одной просьбы. Директор Ижорского завода мог отпустить для ремонта паровозов трубы, а директор Коломенского завода соглашался их использовать. Но толщина труб была выше, чем этого требовал стандарт. Формально завод не мог эту продукцию отправить в Коломну — отдел технического контроля протестовал, боясь ответственности.

И вот заместители наркомов двух наркоматов, в состав которых входили заводы, явились в комитет.

— Разрешите нам отправить трубы, а нам принять их, — стали в один голос просить оба. — Мы понимаем, что размеры этих труб отступают от требований стандарта так же, как и старый паровоз не соответствует требованиям нового, но ведь его мы ремонтируем и используем.

А что Ижорскому заводу делать с этими трубами? Вновь их переплавлять?

Конечно, разум говорит о том, что эти трубы надо использовать. Но на Комитет стандартов все время сыпались упреки — мы, мол, очень либерально подходим к бракоделам. В это время ко мне в кабинет вошел Зернов, и мы приняли правильное решение — дали согласие на использование этих труб, хотя некоторые работники комитета считали это неверным.

Меня это чрезвычайно тревожило. Страх — не стимул для подъема качества. Не лучше ли решать проблемы путем заинтересованности, поощрения за выпуск высококачественных изделий?

Используя метод убеждения, печать усилила пропаганду, привлекая внимание общественности к необходимости поднимать качество промышленных изделий. Но этого было недостаточно.

Нам в Комитете стандартов хорошо видна была работа промышленности, ее слабые места. Мы скоро узнали, что в лесной промышленности отсутствие оборудованных складов и сушилок вело к тому, что потребителям отправлялся лес с высокой влажностью. При обсуждении стандартов на лес и

изделия из древесины потребители неизменно ставили вопросы о необходимости понизить в древесине содержание влаги.

Однажды я присутствовал на совещании в Госплане по топливу, и работник Госплана убеждал представителя из Эстонии в том, что у них огромный запас дров, а тот отвечал ему, что это не дрова, а заготовка для дров. Дровами это станет только тогда, когда просохнут, а для естественной сушки нужно длительное время. Тут я вспомнил, как хранится лес в Швейцарии, через которую я проезжал в 1932 году. Там пиленый лес, аккуратно уложенный штабелями, в которых доска от доски отделялась деревянными прокладками, весь находился под навесом.

Вспомнил я, и как относятся в Германии к бумажным отходам, как там собирают каждый клочок бумаги, каждую пустую папиросную коробку. Когда я жил в Эссене, я каждое воскресенье встречал в привокзальном скверике старичка. У него за плечами был рюкзак, а в руках палка с острым наконечником. Он подбирал, протыкая им, папиросные коробки, бумажки от конфет, куски газет и все прочие бумажные отходы и складывал в рюкзак. Вначале я думал, что он следит за чистотой сквера, убирая мусор, но оказалось, что это не так.

— Сегодня не так много собрал, — сказал он, обращаясь ко мне. — Видно, мало народу было.

— Вам же легче, меньше убирать пришлось.

— Я не сквер убираю, а собираю бумагу и сдаю ее на фабрику. Мне платят за каждый доставленный килограмм. — Потом, как бы поясняя, добавил: — Надо ведь чем-нибудь жить.

У нас же сбор бумажных отходов в то время по существу не был организован. Бумагу собирают время от времени школьники. Педагогически это, может быть, и правильно, но практически одного этого недостаточно.

В машиностроении наиболее острыми были проблемы точности и живучести станков.

В металлургической промышленности помимо точности проката и увеличения сортамента наибольшие трудности вызывала отделка готовой продукции. Небольшая мощность отделочных цехов на наших металлургических заводах вела к тому, что потребителям листовая сталь, например, отправлялась волнистой с рваными краями. Это вызывало справедливые нарекания и становилось предметом разбирательства в Комитете стандартов.

В пищевой промышленности не было хорошо оборудованных складов, не хватало холодильных устройств. Вопросами пищевой промышленности в комитете занимался профессор Касаткин. У него всегда было полно народу. Там вечно спорили и стояли

специфические запахи.

Мой кабинет был рядом, и я, как-то зайдя к Касаткину, оказался свидетелем ожесточенной баталии: заместитель наркома рыбной промышленности М. Н. Николаев, чудесный человек, из балтийских моряков, с жаром доказывал, что принесенная им в качестве образца рыба не только съедобна, но и превосходна. Санитарный же инспектор не соглашался с ним и твердил, что не позволит такой рыбой снабжать население.

Николаев глядел с презрением на инспектора и кричал:

— Такую рыбу с руками оторвут в лучших ресторанах Европы.

— Других убеждаешь, что она съедобна, а сам небось другую потребляешь, — съязвил санинспектор.

Николаев рывком взял скальпель, отрезал здоровый кусок осетрины и на глазах изумленного инспектора съел его.

— Тоже мне гурман! — Потом, обращаясь к Касаткину, спросил: — У тебя здесь водка есть?

— Вон экспонаты в шкафу.

Николаев подошел к шкафу, вынул бутылку, выбил пробку и запил съеденную рыбу.

— А наш-то герой боится все-таки, — смеясь сказал инспектор. — Водки на всякий случай хлебнул.

— А что же мне осетрину клюквенным морсом запивать?

Все рассмеялись, и разговор приобрел более спокойный характер.

Так в спорах и поисках рождались наши технические законы. В них отражался уровень развития отдельных отраслей промышленности и ее общая направленность.

Скоро комитет завоевал известный авторитет, и те его решения, которые вызывали какие-либо трудности, представители наркоматов предпочитали обсуждать с самим комитетом, а не обжаловать эти решения в правительство, хотя такое право и было им предоставлено.

Комитет стандартов свои решения принимал на основе анализа научных и технических исследований, опираясь на опыт лучших предприятий страны, в то время как в наркоматах приходилось часто прибегать к волевым решениям.

Когда я пишу эти строки, из окна я вижу стрелы башенных кранов. Сейчас они используются на строительстве каждого дома, а их мощность достигает сорока тонн. А тридцать лет назад самым мощным был кран, установленный на строительстве Дворца Советов. Его грузоподъемность была три тонны.

Мы в комитете разрабатывали стандарт на грузоподъемные механизмы и хотели включить в него также и башенные краны.

Но нам посоветовали не делать пока этого — у нас на всю страну имелся в то время всего один трехтонный башенный кран. Мы еще не знали, как он будет вести себя в эксплуатации — может быть, придется что-то менять в его конструкции.

Те, кто не знаком с работой по стандартизации, считали и, вероятно, считают до сих пор, что из всех центральных учреждений Комитет стандартов наиболее спокойное место. На самом деле это не так.

Особенно нервной и напряженной была работа комитета в первые дни его существования. Было обнаружено, что немало из записанных в стандарты технических показателей промышленностью не соблюдаются, а на многих заводах в стандарты никто никогда и не заглядывал. С другой стороны, стало ясно, что во многих стандартах записаны технические требования, не имеющие ничего общего с реальными возможностями производства.

После внимательного изучения было установлено, что многие стандарты содержат ненужные, часто противоречивые и ошибочные показатели, совершенно не определяющие качество промышленных изделий. По всей видимости, при разработке стандартов никакой общей идеи не было, и среди стандартов на важные и массовые изделия промышленности мы обнаруживали и такие стандарты, разрабатывать и устанавливать которые не было никакой необходимости. Особенно мне запомнился стандарт на раков. В нем среди прочего было записано: «Рак первого сорта должен быть живым и шевелить усами». Ну, а что будет с тем поставщиком раков, если этот самый рак будет отчаянно бить хвостом, но откажется шевелить усами.

Вместе с тем было много и таких случаев, когда руководители некоторых наркоматов и заводов, желая во что бы то ни стало обеспечить выполнение производственного плана, снижали требования к изготовляемой продукции.

В некоторых отраслях промышленности технический уровень производства был низок из-за того, что промышленность не получала того вида сырья, из которого исходили качественные показатели стандартов.

Рассматривая вопросы, связанные со стандартизацией, мы как в большом зеркале видели отражение всех сильных и слабых сторон нашей промышленности, ее сырьевую базу, оборудование заводов, состояние технологии производства, уровень технической подготовки кадров и многое другое. И что особенно ценно — мы видели в этом зеркале и людей, их отношение к производству, бездарных руководителей, честолюбцев и очковтирателей, и грамотных и смелых рационализаторов

производства, болеющих за порученное дело, пекущихся о прогрессе страны, о том, чтобы советские изделия были и хорошими и дешевыми.

Рождение технических законов

Прежде мне никогда не приходилось видеть стандарты. В Челябинске на заводе ферросплавов я никогда не брал в руки ни одного стандарта, а при работе в оборонной промышленности мы пользовались преимущественно техническими условиями, во всяком случае броневая сталь сдавалась военным приемщикам по совместно подписанным техническим условиям.

И вот теперь мне надлежало не только всю эту документацию изучать, но и утверждать.

Ознакомление со стандартами обнаружило много любопытного. Как археологи по отдельным предметам материальной культуры судят о том, кто населял в прошлые времена изучаемый ими район и насколько высока была культура жившего там народа, так и при изучении стандартов можно было видеть, кто насаждал в той или и пой отрасли промышленности технологию производства, откуда поступило оборудование и специалисты каких стран организовывали здесь производство.

В одном из стандартов на шелковые ткани я встретил слова «пюсиный цвет».

— Что значит пюсиный цвет? — спросил я сотрудника комитета — текстильщика.

— Темно-коричневый, — ответил он.

— Но почему же так и не записать?

— А в шелковой промышленности за тканями темно-коричневой расцветки так и укрепилось это название — ткань пюсиного цвета.

Позже я узнал, что корень слова происходит от французского «пюсе» — блоха. Русские дамы считали неприличным произносить — ткань блошиного цвета. Им, видимо, казалось, что то же самое, сказанное на французский манер, будет звучать благороднее.

В цветной металлургии много терминов было перенято из Англии. Металлургическая печь для выплавки меди, никеля и других металлов называлась ваттер-жакетом (водяная рубашка). Слиток из меди носил наименование ваейр-барса. В сочетании с русскими словами эти, часто исковерканные английские слова вели к смешным выражениям. В стандарте на медные слитки было, например, записано: «Рожа ваейр-барса не должна быть морщинистой», что должно было обозначать: «Лицевая поверхность слитка должна быть гладкой».

А ведь стандарты были техническими законами.

В первые дни работы в комитете, особенно в приемной

председателя, толпилось много народа. Наркомы, их заместители, директора заводов — все шли на поиски решений. Только комитету было предоставлено право отменять стандарты и вводить в действие новые.

Нарком, руководивший рыбной промышленностью, в ведении которой находилось, в частности, производство бочек, с мольбой в голосе просил Зернова отменить стандарт на бочки.

— А почему его надо отменять? — допрашивал Зернов.

— Да по этому стандарту даже лучший бондарь страны не сможет изготовить ни одной бочки! — с возмущением объяснял нарком. — Вот смотрите, чего только здесь не записано! Диаметр бочки в середине, а также вверху и внизу, расстояние между обручами, их толщина, ширина, зазор между обручами — и на все эти величины установлены жесткие допуски. Даже в авиационной промышленности требования к точности меньше, чем здесь.

Когда мы рассмотрели стандарт, то увидели, что кто-то так перемудрил, что ни одной бочки по этому документу действительно изготовить нельзя.

— Да кто же утверждал этот стандарт? — спросил Зернов.

Нарком опустил глаза и с горечью произнес:

— Вот в том-то и дело, что я сам. Подсунули мне его вместе с другими документами — я и утвердил. А отменить его теперь не имею права.

Из Ленинграда приехал директор завода «Светлана» Восканян.

— Три дня не выпускаем радиолампы. Ни одной лампы не могли сдать. Все забраковано. Раньше никто не обращал никакого внимания на то, сколько часов лампа проработает. Установленной стандартом норме ни одна лампа не соответствовала. Это мы обнаружили, когда отдел технического контроля стал проверять показатели качества.

— В чем же дело? Почему лампы не работают положенное число часов? — спросил я Восканяна.

— Цоколь лампы изготовляется из металла фуродита. Мы штампуем его из металлической ленты. Так вот, эта лента не держит вакуум — металл очень пористый. Не металл, а марля какая-то.

— А кто вам эту ленту поставляет?

— Московский завод «Серп и молот».

Я стал вспоминать. Ведь мы изучали производство фуродита в Германии — на заводах Круппа и Рохлинга. За техническую помощь Советским Союзом были уплачены большие деньги. Кто же изучал это производство? Я вспомнил: инженер Фрид с московского завода «Серп и молот».

Я позвонил директору завода Ильину и спросил, работает ли у них еще Фрид.

— Работает.

— Нельзя его направить к нам, в Комитет стандартов?

— Когда?

— Если можно, то сейчас же. Мы разбираем очень важный вопрос. Он нам может помочь в этом.

Через несколько часов Фрид был у нас в Комитете.

— Вы ведь изучали производство фуродита в Германии.

— Да, изучал.

— Чем вы объясните, что лента из фуродита, изготовляемая вашим заводом, такая пористая?

Фрид стал нам подробно объяснять особенности кристаллизации сталей этого типа.

— Для уменьшения величины кристаллов, как вам хорошо известно, — сказал Фрид, обращаясь ко мне, — на заводах Круппа и Рохлинга в такую сталь вводят азот. Они производят у себя для этого азотированный феррохром. Но азотированный феррохром необходимо специально изготовлять, а это довольно сложное дело. Так вот, для упрощения производства работники нашего завода решили изготовлять фуродит на обычном феррохроме без азота. Это первое отступление от сложившейся мировой практики. Но есть и второе. Содержание углерода в фуродите должно быть очень низким, а у нас решили увеличить его содержание вдвое против норм, принятых на всех европейских заводах. С предложениями повысить содержание углерода в фуродите и исключить из его состава азот директор завода обратился в Наркомат черной металлургии. Там связались с заместителем наркома электротехнической промышленности И. Г. Зубовичем и предложили ему внести в действовавший тогда стандарт указанные поправки. Как мне рассказывали, присутствующие при разговоре с Зубовичем работники Наркомата черной металлургии заявили: «Если вы откажетесь принять наши условия на фуродит, то совсем ничего не получите. Ваши мудрецы с нашими теоретиками из лаборатории такие технические условия выдумали, что по ним ни один завод не сможет работать». Зубович дал согласие. Новые условия поставки ленты из фуродита были подписаны. Завод «Серп и молот» стал выполнять план по фуродиту и поставлять его заводу «Светлана», а завод «Светлана» — изготовлять из негодной фуродитовой ленты негодные лампы. Тевосяна в это время в Москве не было, он бы этого не допустил, — закончил свое объяснение Фрид.

Как досадно все это слушать! Еще десять лет тому назад мы изучили производство фуродита и умели изготовлять его не хуже

немецких заводов. Зачем же в погоне за упрощением технологии производства снижать качество?

Вопрос о фуродите стал предметом разбирательства в Совнаркоме. Начальники, изменившие стандарт, были наказаны, а заводу был дан месячный срок для восстановления прежней технологии производства.

…Примерно через две недели после опубликования Указа об ответственности за качество продукции председателя комитета Зернова вызвал Молотов.

— Очень неприятный разговор был, — сказал мне Зернов, возвратившись из Кремля. — Когда я вошел в кабинет Молотова, я застал там еще генерального прокурора. Они с Молотовым до моего прихода вели, видимо, какой-то разговор. Молотов, обращаясь ко мне, сказал: «На вас жалуются, вы не помогаете прокуратуре. До сего времени никто не привлечен к ответственности. Что у нас в стране исчез брак и промышленность сразу же преобразилась? Бракоделов не стало, что ли?» А прокурор, кивая в мою сторону, говорил о том, что в комитете собрались какие-то академики, оторванные от жизни. Они, кроме документов, ничего не видят. Я сказал, что нам в первую очередь надо как можно скорее навести порядок в самих стандартах — это дело очень запущенное. Разве можно кого-либо привлекать к ответственности, когда в документах такой беспорядок?

В эти дни я познакомился с одним из представителей прокуратуры, оказавшимся очень разумным и человечным.

За выпуск нестандартной продукции к ответственности привлекли директора Пышменского завода Каллистова. На заводе он работал с февраля 1935 года мастером и начальником смены, затем заместителем начальника цеха, потом начальником цеха. В 1937 году, когда ему было всего двадцать шесть лет, его назначили директором завода.

В 1940 году завод начал осваивать производство медных слитков в соответствии с требованиями действовавшего тогда стандарта «рожа ваейер-барса не должна быть морщинистой».

И вот теперь молодой, энергичный и честный директор, пользовавшийся уважением всего заводского коллектива, отвечал за несоблюдение безграмотно составленного стандарта. В правительство поступило коллективное письмо от рабочих завода, которые писали, что браком является не продукция, изготовляемая заводом, а сам стандарт.

Прибывший к нам в комитет работник прокуратуры, рассказав мне всю историю, задал вопрос:

— Скажите, может быть, действительно стандарт является

недоброкачественным и им нельзя пользоваться? Тогда директор не виноват.

Из библиотеки комитета мне принесли ОСТ на медные слитки. В глаза бросилась неряшливость и двусмысленность многих записей.

Я вызвал секретаря и в присутствии представителя прокуратуры продиктовал решение: стандарт номер такой-то отменить, разрешить Наркомату цветной металлургии сдавать потребителям медные слитки по временным, согласованным с потребителями техническим условиям. В месячный срок представить в комитет новый проект стандарта.

Когда я подписал этот приказ, представитель прокуратуры сказал мне, что этим документом я отменил не только негодный стандарт, но и возвратил доброе имя человеку. В решении по делу Каллистова было записано: «Судебная коллегия по уголовным делам, ознакомившись с заключением технической экспертизы и материалами предварительного расследования, установила, что ГОСТ-193-41 устранил недостатки ранее действовавшего ОСТа и что было пороками по старому документу не являются пороками и не дают основания считать продукцию браком».

Лично с Каллистовым я встретился значительно позже, когда он был уже директором одного крупного завода. В настоящее время его грудь украшает Золотая Звезда Героя Социалистического Труда.

В Комитете стандартов постепенно образовался коллектив квалифицированных сотрудников, больших специалистов в своей области. С ними стали считаться работники промышленности. Правда, были и люди, которые становились в тупик, когда складывались необычные обстоятельства.

Огромное большинство проектов на стандарты поступало в комитет с разногласиями: некоторыми показателями были недовольны производители продукции, другими — потребители, а нередко и те, и другие.

Работники комитета, занимающиеся соответствующей отраслью, собирали заинтересованных лиц и рассматривали эти разногласия. Постепенно у некоторых из сотрудников сложилось представление, что главная их задача — ликвидация разногласий. Они считали большим достижением, когда им удавалось добиться согласованных решений. До сего времени у меня перед глазами стоит один из таких недалеких людей, которые, к несчастью, до сего времени еще не перевелись в наших учреждениях. Назовем его Сидоровым.

Сидоров получил как-то проект стандарта, полностью согласованный между производителями и потребителями того изделия, стандарт на который устанавливался. Сидоров растерялся: как быть? Если б возникли разногласия, он собрал бы людей и стал рассматривать эти разногласия, пытаясь убедить стороны прийти к какому-то соглашению. Ну, а если разногласий нет, что делать тогда? В чем должна заключаться его роль?

Сидоров обратился ко мне:

— Мы получили проект стандарта, никто никаких замечаний по нему не сделал. Как же нам быть? Может быть, организовать разногласия?

Я вначале даже опешил.

С тех пор выражение «организовать разногласия» стало ходить по комитету.

Иногда грубые ошибки в документах пропускали крупные специалисты, и их обнаруживали сотрудники комитета, не имеющие специального образования.

В разработке стандарта на котельно-топочные листы принимали участие несколько десятков крупных специалистов. Проект стандарта наконец поступил в комитет. Он входил в перечень стандартов, утверждаемых не комитетом, а правительством, и его необходимо было направить на утверждение Совнаркома. Комитет подготовлял только проект. Ввиду особой важности документа мы решили создать экспертную комиссию и поручить ей еще раз тщательно просмотреть разработанный проект стандарта. В состав экспертной комиссии входили два академика, пять главных инженеров основных заводов, производящих этот тип стали, четыре профессора — в общей сложности семнадцать экспертов, и все они, ознакомившись с документом, поставили под ним свои подписи.

Я также завизировал проект. Документ поступил на регистрацию, где ему должны были присвоить номер. Регистрацией стандартов у нас занималась Иванова. Человек умный, с сильным характером, она в высшей степени добросовестно выполняла порученное ей дело. Когда стандарт поступил к ней на регистрацию, Иванова, хоть и не была специалистом, все же внимательно прочитала его, а затем вместе с проектом стандарта пришла ко мне.

— Стандарт нельзя направлять на утверждение правительства, — заявила она.

— Это почему же?

— А им нельзя будет пользоваться, здесь записаны невыполнимые требования, — уверенно ответила она.

Между нами началась перепалка.

— Вот еще новый специалист по металлургии объявился. Стандарт смотрели крупнейшие ученые страны и считают его хорошим, а вы не признаете.

— А вы не шумите и посмотрите сами, что здесь написано.

Действительно, в методах испытания было, в частности, указано, что из стального листа для проверки пластических свойств стали должна вырезаться проба длиною шестьдесят миллиметров и сечением десять на десять миллиметров.

— Прочитали? — спросила Иванова с чувством превосходства в голосе. — Ну, а теперь посмотрите на таблицу, из листов какой толщины необходимо вырезать эти пробы. — В таблице стояло шесть миллиметров, восемь и так далее. — Хотя я и не специалист, но все-таки разбираюсь, что из шести- и восьмимиллиметрового листа нельзя вырезать пробу сечением десять на десять миллиметров… Надо все-таки смотреть, что подписываете!

Чувство раздражения у меня моментально улетучилось. Ну какой же она молодец! Все проглядели, а она заметила, но не допустила до ошибки, уничтожавшей весь документ.

— А как же в старых стандартах было? — спросил я Ивапову.

— В старом стандарте было сделано примечание о том, что этот вид испытания не относится к листам толщиной шесть и восемь миллиметров. А кто-то это примечание исключил.

После этого случая для меня окончательно потеряло значение деление работников на ответственных и рядовых. Нет, такое деление для нас не подходит.

Однако случалось, что работники комитета допускали промахи и ошибки. Как-то к нам обратились из Наркомата рыбной промышленности с предложением изменить стандарт на маринованную кильку. По действующим правилам в маринад должна подаваться свежевыловленная килька. Но в 1940 году уловы были очень большими и емкость чанов для маринада оказалась недостаточной. Рыбники предложили часть улова засаливать, а затем уже соленую кильку мариновать. Из Наркомата рыбной промышленности в Комитет стандартов явилась группа специалистов. Рассмотрение этого предложения происходило в кабинете Зернова. Он категорически отказался поддержать рыбников.

— Почему вы возражаете, хоть объясните нам, — говорили специалисты.

— Нельзя, — твердил Зернов, — мы должны поднимать качество, а не снижать его.

— А мы и не снижаем. Уверены, что по вкусовым качествам

вы не отличите свежемаринованную кильку от солемаринованной.

Я репликами поддерживал председателя, а в душе сомневался, правильно ли мы решаем вопрос. Ведь иногда жена покупает соленую селедку, затем ее маринует и получается очень вкусная маринованная сельдь. Почему же мы не можем разрешить также поступать с килькой? Тем более что другого выхода нет, новые чаны быстро не установишь, а рыба ждать не будет.

Но Зернов упорствовал, и наши просители ушли.

На следующий день пришла новая делегация во главе с наркомом рыбной промышленности. На этот раз они принесли с собой две банки килек. На этикетке одной из банок было написано — свежемаринованные; на второй — маринованные после засола.

Обе банки вскрыли.

— Вы хотя попробуйте вначале, чтобы знать, что отклоняете, — улыбаясь, сказал нарком.

— Тут и специалистом быть не надо. И так ясно, что свежемаринованные кильки вкуснее и нежнее, — сказал Зернов.

Мне казалось, что разницы нет, но я все же и на этот раз поддержал Зернова.

Тогда нарком рыбной промышленности вынул из портфеля протокол, под которым стоял ряд подписей, и показал его нам.

— А теперь ознакомьтесь вот с этим документом.

В протоколе было записано, что подписавшие его лица удостоверяют, что на банках с кильками этикетки перемещены. Там, где стояло «свежемаринованные кильки», в действительности находились маринованные после засола.

— Ну, а теперь что вы скажете? Упорствовать будете или примете наше предложение?

Мы сдались.

…В комитет поступали поручения правительства по рассмотрению споров между отдельными наркоматами и ведомствами, касающиеся технических условий на поставляемую продукцию. Мы были верховным арбитром по многим вопросам техники.

В течение нескольких лет, например, шли споры между наркоматами нефтяной промышленности и резиновой. Нефтяники поставляли заводам резиновых изделий так называемое зеленое масло — одну из фракций перегонки нефти. Из него резинщики готовили сажу, являющуюся наполнителем каучуков.

Зеленое масло на заводах резиновой промышленности сжигалось в особых печах. Оно поступало тонкой струйкой в

чугунные чаши, вмонтированные в печи. Процесс горения регулировался так, чтобы происходило не полное сгорание. Печные газы увлекали образующуюся сажу, которая улавливалась в специальных аппаратах.

По мере работы печи на дне чугунной чаши накапливался кокс, постепенно заполнявший всю чашу. В этом случае печь останавливали. Чашу вытаскивали и зубилами очищали ее от кокса. Операция чистки чугунной чаши была трудной и неприятной.

Предметом спора двух наркоматов являлось допустимое содержание коксового остатка. Нефтяники предлагали вдвое большую величину по сравнению с тем, на что соглашались резинщики.

Во время шумной дискуссии, которая происходила в комитете, мне стало ясно, что разумное решение можно найти только в том случае, если детально ознакомиться с производством сажи. Мы прекратили рассмотрение представленных наркоматами материалов и направили на Ярославский завод одного из толковых инженеров-химиков.

Вернувшись с завода, он подробно рассказал о виденном:

— Когда я подошел к печам, где сжигают зеленое масло, у рабочего, руководившего процессом, белыми были только белки глаз и зубы. Он был очень удивлен, когда узнал, кто я, и с горечью сказал: «Сюда к нам инженеры не заходят — видите, какие здесь условия для работы». Дело, конечно, не в стандарте на зеленое масло. Надо переделать конструкцию печей, где происходит его сжигание, чтобы механизировать все работы по очистке чугунных чаш от кокса. Я внес на заводе предложение, как это сделать. Со мной согласились. Думаю, что все будет в порядке, и разговора о зеленом масле больше не будет.

Инженер оказался прав. Вскоре стандарт был принят всеми без возражений.

Помимо стандартов комитету приходилось заниматься рассмотрением некоторых технических вопросов, не имеющих прямого отношения к стандартизации. Помню поручение Совнаркома — дать заключение по предложению Мечерета.

В комитет из правительства поступила объемистая папка документов. По мере ознакомления с ними постепенно выплывало неприглядное лицо дельца, умевшего ловко использовать в корыстных целях советское законодательство, поощряющее рационализаторов и изобретателей.

По образованию Мечерет был инженером-механиком. После окончания в начале 20-х годов института он отказался поехать на завод, куда его направляла комиссия по распределению молодых

специалистов, и стал промышлять тем, что читал лекции по вопросам механизации трудоемких работ.

На одном из заводов он внес предложение о наиболее рациональном способе передачи грузов из одного пролета цеха в другой. Предложение было принято, а Мечерет за рационализацию получил премию.

Это и определило его дальнейший путь. Мечерет сообразил, что свое предложение он может вносить на многих заводах Советского Союза, занимающихся самым разнообразным производством, ибо везде имеются тяжести, которые нужно перемещать. Прием у него был стандартным. Он обычно являлся к директору или главному инженеру завода и излагал суть своего предложения. Заканчивал он свои речи обычно так:

— Я хотел бы по этому предложению сделать сообщение среди ваших инженерно-технических работников.

Обычно с ним соглашались. Через несколько дней после доклада Мечерет обращался в отдел изобретений и рационализации с просьбой выплатить ему вознаграждение.

Он нигде не работал, ничего не изобретал, а лишь ездил по стране, эксплуатируя идею о передаче грузов путем переустройства движения тележек мостовых кранов. Позже выяснилось, что и идея-то эта была не его. Он вычитал об этом в одном из немецких журналов. Завод Демага в Германии пытался осуществить эту идею, но она оказалась непрактичной, и немцы от нее отказались. За «рационализаторское предложение» Мечерет получил тысячи рублей, хотя нигде и никто на протяжении многих лет его предложение по рационализации не осуществлял.

Его пытались разоблачить. В печати как-то появилась большая статья, написанная крупным специалистом по подъемным транспортным машинам профессором Кифером. Отмечая технические недостатки предложенного метода транспортировки грузов, автор статьи указывал, кто и когда впервые это предложение внес.

Мечерет на некоторое время притих. Но вскоре о статье забыли, и он вынырнул вновь, но уже не один. К своему «бизнесу» он привлек приятеля — юриста. Лично сам Мечерет делал только доклады и вносил предложения. Все остальное завершал юрист. Он появлялся через неделю после очередного доклада и предлагал директору завода выплатить причитающиеся Мечерету деньги наличными или перевести их на его текущий счет. Если строптивый директор отказывался это сделать, юрист обращался в судебные органы, и со счета завода по решению суда снимали положенную сумму денег.

В полученной комитетом папке с документами было изложено много историй о том, как Мечерет пожинал богатый урожай, ничего никогда не сеявши. Рассмотрение материалов говорило о невнимательности многих руководителей к оценке некоторых технических предложений и отсутствии достаточной настойчивости в борьбе с лжерационализаторами.

Комитет стандартов дал подробное заключение о практической непригодности предложения Мечерета. Вопрос мы считали законченным. Но через несколько лет я вновь встретил имя Мечерета в одной из наших газет. Он, как клоп, заполз в щель и замер, выжидая, когда условия позволят ему выползти вновь. Я не знаю, жив ли он или и по сей день где-то, что-то рационализирует.

…Шли дни. Комитет постепенно укреплялся, рос численно, и вырабатывались методы работы над стандартами.

Зернов был очень хорошим организатором. Он умел подбирать людей и устанавливать с ними правильные отношения. В первые месяцы нам приходилось работать не только дни, но и ночи. Запущенность дела стандартизации и суровость мер наказания за несоблюдение стандартов вызывали необходимость принятия быстрых решений.

Когда волна срочных дел схлынула и все начало входить в нормальную колею, мы смогли ввести плановость и в свою работу. Появились наметки, что следует в первую очередь разрабатывать и поправлять.

Научно-технические материалы, на основе которых создавались стандарты, поступали от наркоматов и ведомств, и нередко в тех сведениях, которые мы получали, чувствовалась необъективность и ведомственный подход. Это вело к тому, что споры относительно того, что необходимо записывать в стандарт для объективного суждения о качестве, превращались в схоластические дискуссии, отнимали много времени и мешали принятию разумных решений.

Мы постоянно опирались на исследовательские институты и конструкторские бюро и установили обширные связи с основными научными учреждениями страны. Вопросы качества волновали всех. Многие понимали, какие огромные дополнительные резервы можно будет использовать, если ликвидировать брак и удлинить срок службы изделий промышленности.

К работе в комитете было привлечено много талантливых специалистов, пользовавшихся большим уважением в тех отраслях промышленности, откуда они к нам пришли. Их связи с промышленностью и исследовательскими организациями давали

обильный и ценный материал для разработки научно обоснованных норм и правил.

На коллегии комитета обсуждались перспективы дальнейшей стандартизации и необходимости укрепления научной базы для проведения исследований, связанных с разработкой стандартов. Готовились предложения об организации своего исследовательского института.

Но в это время за рубежами нашей страны вынашивались другие планы. В воздухе пахло грозой.

Июнь 1941 года

Наступило лето 1941 года, пришло время отпусков. Последний раз я отдыхал, и то всего две недели, в 1937 году, и Зернов предложил мне, первому из руководства комитета, поехать в отпуск.

Всей семьей — я, жена, дочь и сын — мы готовились к поездке в Сочи. Я получил путевку в санаторий Совнаркома, купил четыре билета в скорый поезд. Все складывалось очень хорошо, но какая-то ничем не объяснимая тревога не давала покоя. Мне почему-то не хотелось выезжать из Москвы. И вот в субботу 21 июня уже в конце дня я решил посоветоваться с Тевосяном — стоит ли мне ехать сейчас на курорт или нет? Но он обязательно спросит: «Почему же, собственно, не ехать?» — подумал я. Что я ему на это отвечу? И я решил позвонить и просто попрощаться с ним перед отъездом. Я знал наверняка, что, если у него есть какие-то тревожные сведения относительно военных дел, он найдет форму предупредить меня.

Я так и сделал. Поговорив о том о сем, я как бы невзначай сказал Ивану Тевадросовичу:

— Собираюсь завтра ехать в отпуск.

— Куда же отправляешься? — спросил он.

— В Сочи.

— Один или с чадами и домочадцами?

— Забираю всех.

— Ну, рад за тебя. Желаю хорошенько отдохнуть.

После этих слов я осмелел и уже спросил напрямик:

— Так ты советуешь ехать?

— Конечно, какой еще может быть разговор. А почему ты сомневаешься?

— Да обстановка какая-то такая, не для отпуска.

— Обстановка уже давно напряженная. Они воюют, а мы пока еще нет, так что следует воспользоваться передышкой и набирать силы. Езжай и отдыхай.

Этот разговор с Тевосяном снял лежавшую на душе тяжесть. Итак, мы едем в воскресенье. Жена позвонила подруге, которая работала в «Известиях», и предупредила ее, что завтра мы уезжаем в Сочи. Нина Петровна сказала, что обязательно приедет на вокзал нас проводить.

Поезд отправлялся в одиннадцать часов с минутами. Около 10 часов утра я запер квартиру и, поворачивая ключ в замочной

скважине, услышал телефонный звонок. Ну, дудки! Я уже в отпуске и никаких телефонных звонков слушать больше не буду. Если бы я подошел тогда к телефону! Звонила Нина. Она уже знала, что началась война, и получила разрешение у своего начальства предупредить нас, чтобы мы не выезжали из Москвы.

Приехали на Курский вокзал. Я попросил шофера подождать Нину, чтобы отвезти ее с вокзала домой. Мы разместились в двух купе. До отхода поезда оставалось всего двадцать минут. Нины не было. Жена стала волноваться.

— Не случилось ли что-нибудь с ней? Она такой аккуратный человек.

— Может быть, какое-нибудь срочное задание, — сказал я, — ведь она работает в газете.

Поезд тронулся, Нина на вокзале так и не появилась.

В нашем вагоне народу было немного. В соседнем купе ехал — также, видимо, на отдых — полковник, а через купе от нас — работник аппарата Совнаркома. У него была путевка в тот же санаторий, что и у нас.

Перед Курском полковник стал собирать вещи. Когда я проходил мимо его купе, он спросил:

— Вы не сходите в Курске?

— Нет, мне дальше.

— И мне тоже нужно было дальше, но вот приходится сходить.

— Что же делать, раз нужно, то нужно. Разные бывают обстоятельства.

Полковник недоуменно посмотрел на меня.

— Вы что же, ничего не знаете?

— А что такое?

— Мы вступили в войну с Германией! Немецкие войска перешли нашу границу. Идут бои.

Это было как удар обухом по голове.

В это время поезд остановился у платформы станции Курск. Полковник взял свой чемодан и, прощаясь, посоветовал также немедленно возвращаться в Москву.

Я решил сойти в Харькове: там у меня были знакомые, оттуда мне легче будет достать билеты до Москвы. Мой второй сосед по вагону, работник из Совнаркома, также решил сходить в Харькове. В Белгороде поезд остановился, и в соседний вагон сел новый пассажир. Мы стали его расспрашивать о новостях, и он подробно рассказал нам все, что знал сам:

— Сегодня в шесть часов утра я слушал радиопередачу. В Германии государственный переворот. Гитлер арестован. К власти пришло правительство Рибентроппа.

Мы слушали его и верили всему, что он говорил. Верили потому, что для нас война все же была полной неожиданностью.

Пассажиры, направлявшиеся на отдых в Сочи, стали держать совет, как быть: возвращаться в Москву или же ехать дальше. Пришли к выводу — еще раз попробовать узнать точные сведения в Харькове и уже тогда принимать окончательное решение.

В Харькове на вокзале нам подтвердили, что подобные радиопередачи действительно были. Снова посоветовавшись, мы все же решили ехать дальше, до Ростова — там одного из пассажиров должны были встречать, и там мы получим достоверную информацию.

От веселого настроения не осталось и следа. Дети перестали резвиться. Мы с женой молчали. Никто не обращал внимания на пейзаж, мелькавший перед окном мчавшегося к Черному морю поезда.

В Ростове в соседнее купе вошел полковник госбезопасности. Мы познакомились. Я сказал ему, где и кем работаю.

— Ну, а кто я, вы сами видите. Да, неудачно вы выбрали время для своего отпуска.

Я рассказал ему о том, что мы услышали от белгородского пассажира и на харьковском вокзале.

— Глупости все это! Идет война. Гитлеровская армия перешла во многих местах нашу границу. Я советую вам ехать до Сочи и оттуда уже в Москву. Иначе вы можете застрять где-нибудь на промежуточной станции и вам трудно будет выбраться. Кстати, я тоже еду в Сочи. Но, конечно, не отдыхать. Правда, и в Сочи вам будет нелегко сесть в вагон. Оттуда в первую очередь будут отправлять офицеров — им надо немедленно вернуться в свои части. Но вам помогут получить место в вагоне — директор санатория Совнаркома сумеет сделать это.

Поезд остановился у станции перед самым Туапсе. Я вышел из вагона и в окне встречного поезда увидел И. И. Носенко.

— Ты куда направляешься? — спросил он меня.

— В Сочи.

— Сумасшедший! Как ты оттуда выбираться будешь? Знаешь, что там сейчас делается? Сколько вас в вагоне?

— Шесть человек.

— А я от Сочи стою у окна в коридоре — у нас в купе двенадцать.

— Но что же делать? Ведь если я сойду здесь, мне вообще не попасть на поезд.

— Ну, смотри.

Раздались свистки паровозов, и поезда тронулись — один, перегруженный людьми, — на север, второй, полупустой — в

Сочи.

На сочинском вокзале нас встретил сотрудник санатория, и мы быстро попали на его территорию. Здесь ничего не говорило о войне. Казалось, что все сообщения о начале военных действий просто вымысел. Тишина. Покой. На берегу — никого. Тихо. Только плещет волна. Сияет солнце, на небе ни облачка.

Я попросил директора санатория отправить меня с первым же поездом в Москву.

— Вряд ли я сумею это сделать завтра, но на послезавтра постараюсь обязательно устроить… А может, война через несколько дней и закончится? Как вы думаете? — с надеждой спросил он меня.

Я глухо ответил:

— Ничего не могу вам сказать.

А может быть, действительно все быстро закончится? С этой мыслью я и заснул.

Утро было чудесное, сипело море. Где-то послышался гул самолетов, к Сочи приближалось звено, и вдруг по нему открылась стрельба из зенитных орудий.

— Что это за самолеты? Почему в них стреляют? Неужели немецкие? Здесь, в Сочи!

Это так и осталось загадкой. Одни утверждали, что самолеты были гитлеровские, другие — что наши зенитчики, растерявшись, открыли огонь по своим.

На следующий день утром директор санатория сообщил, что мы можем ехать и он нас устроит даже в мягком вагоне. Приехав на вокзал, мы обнаружили, что к вагону трудно добраться, — все было запружено людьми. С большими усилиями мы протиснулись в забитый чемоданами узкий коридор вагона, и вдруг в конце его я увидел своего знакомого полковника госбезопасности. Он знаками показал, что в его купе есть свободное место.

Жена с детьми сумела устроиться на верхней полке, я сел на поставленный в коридоре чемодан.

На всем пути от Сочи до Москвы все станции были запружены народом: разговоры шли только о военных событиях, а газеты содержали скупые сводки военных действий.

Началась самая тяжелая и жестокая из всех войн, когда-либо пережитых нашей страной.

Вместо послесловия

Тридцать лет прошло с начала Великой Отечественной войны. За эти годы многое изменилось в мире. Но не ослабевает интерес читателей к тому суровому и героическому времени, когда решалась судьба не только нашей страны, но и всей человеческой цивилизации, ибо германский фашизм ставил задачу отбросить развитие мировой культуры на столетия назад.

Труден был путь нашей страны к победе. Но под руководством Коммунистической партии советский народ сумел остановить коричневую лавину фашистской чумы, изгнал захватчиков со священной Советской земли, освободил народы Европы от гитлеровского ига. В майские дни 1945 года советские воины подняли над поверженным Берлином Знамя Победы.

Уроки минувшей войны поучительны. Ими нельзя пренебрегать. Но, к сожалению, и сегодня на Западе есть люди, сделавшие своей профессией фальсификацию истории. Они пытаются извратить причины, породившие войну, принизить роль Советского Союза в достижении победы. Буржуазные идеологи всеми силами пытаются доказать, что экономика нашей страны была не подготовлена к схватке с фашизмом.

Но факты — упрямая вещь. Я разделяю мнение маршала Г. К. Жукова, который писал в своей книге «Воспоминания и размышления»: «Думается мне, что дело обороны страны в своих основных, главных чертах и направлениях велось правильно. На протяжении многих лет в экономическом и социальном отношении делалось все или почти все, что было возможно. Что касается периода с 1939 года до середины 1941 года, то в это время народом и партией были приложены особые усилия для укрепления обороны, потребовавшей всех сил и средств. Развитая индустрия, колхозный строй, всеобщая грамотность, единство наций, сила социалистического государства, величайший патриотизм народа, руководство партии, готовое слить воедино фронт и тыл, — это была великолепная основа обороноспособности гигантской страны, первопричиной той грандиозной победы, которую мы одержали в борьбе с фашизмом».

В результате успешного выполнения первых пятилеток была реконструирована техническая база угольной, нефтяной, металлургической, машиностроительной промышленности, возникли отрасли производства, которых дореволюционная Россия не знала — автомобильная, тракторная, авиационная. Было построено 9000 промышленных предприятий, организовано

производство алюминия, магния, никеля, ферросплавов, каучука и многих других металлов и материалов, необходимых для обороны.

Особенно быстро создавались предприятия тяжелой и оборонной промышленности в восточных районах страны. Мы сознавали необходимость поставить на службу экономике и обороне природные богатства Урала, Сибири, Казахстана. Здесь были сосредоточены огромные, еще не тронутые запасы угля и рудные месторождения меди, никеля, хрома и других важных для современной промышленности металлов. Правда, создавать новые заводы здесь было труднее, чем в обжитых районах европейской части.

На Востоке необходимо было вести строительство в малозаселенных местах при отсутствии дорог, жилого фонда, бытовых учреждений. Здесь все нужно было создавать заново. И не взирая на все трудности, мы промышленность на Востоке создали.

За годы пятилеток были реконструированы многие заводы Урала. Некоторые из них были так перестроены, что от прошлого сохранили только свое наименование. Возникли новые металлургические заводы — Магнитогорский, Кузнецкий. Они связали огромные месторождения коксующихся углей Кузнецкого бассейна с богатейшими месторождениями великолепной железной руды горы Магнитной на Южном Урале. Были построены мощные машиностроительные гиганты — Уралмашзавод в Свердловске, тракторный завод в Челябинске и другие предприятия, которым суждено было в дни войны стать основной базой по производству танков, брони, снарядов и других видов вооружения.

Война была жестоким экзаменом. Она показала, каких огромных успехов достигла наша страна за годы Советской власти, как выросла ее мощь, зрелость людей, сила и авторитет партии и правительства. Валовая продукция крупной промышленности СССР превышала к началу войны уровень производства России в 1913 году в 11,7 раза, а продукция машиностроения и металлообработки — в 41 раз. Производство качественного проката — основы военного машиностроения — выросло в СССР в 1940 году по сравнению с 1913 годом в 80 раз. Нефти перед войной в СССР добывалось в 3,5 раза больше, чем в дореволюционной России.

Важнейшая часть экономического потенциала страны — ее людские ресурсы. За годы пятилеток вместе с созданием предприятий и организацией новых производств шла интенсивная подготовка кадров. Этим и объясняется, что страна к

началу войны имела огромное количество хорошо подготовленных специалистов, умевших решать сложнейшие инженерно-технические задачи.

Все население СССР за период с 1926 по 1939 год выросло на 16 процентов, в то время как количество буровых мастеров увеличилось в 5,7 раза, количество токарей — в 6,8 раза, фрезеровщиков — в 13 раз, станочников — в 14 раз, монтеров и электромонтеров — в 6,4 раза, рабочих-механиков — в 9,5 раза, шоферов — в 40 раз. Число инженеров за то же время возросло в 7,7 раза, работников науки — в 7 раз, учителей — в 3,5 раза, врачей — в 2,3 раза.

Великая Отечественная война застала советскую военную промышленность в процессе освоения новой техники. В апреле 1937 года при СНК СССР был создан Комитет обороны. Позднее при Комитете обороны была организована Военно-промышленная комиссия, которая нацеливала промышленность на производство и поставку армии и флоту новых средств вооружения.

Большое внимание уделялось авиационной промышленности. В 1938–1940 годах коллективы конструкторов, возглавляемые А. Н. Туполевым, Н. Н. Поликарповым, С. В. Ильюшиным, А. С. Яковлевым, С. А. Лавочкиным, А. И. Микояном, В. М. Петляковым, создали новые типы истребителей, бомбардировщиков, штурмовиков. На самолетах устанавливались новые, более мощные и надежные двигатели. В начале 1940 года был принят на вооружение самолет-истребитель ЯК-1 и пикирующий бомбардировщик Пе-2. В 1941 году в авиационные части начал поступать истребитель ЛаГГ-3, затем МИГ-3. Новые типы самолетов имели более совершенное вооружение и большую дальность полета. Со многими из этих работ я был знаком. Когда занимался броневыми изделиями, к нам в главк обращались с просьбами об изготовлении отдельных деталей конструкции, а в Комитете стандартов мы утверждали стандарты на новые виды авиационного топлива, авиационных масел, металлов и сплавов, применявшихся в авиационной промышленности.

Общая численность самолетов в военно-воздушных силах армии к весне 1941 года возросла по сравнению с 1939 годом более чем вдвое. Однако новых самолетов поступало еще немного, так как требовалось значительное время для наладки технологии серийного производства.

В сентябре 1939 года были испытаны новые лучшие в мире танки типа КВ, разработанного коллективом под руководством Ж. Я. Котина, Т-34, созданного М. И. Кошкиным, А. А. Морозовым и Н. А. Кучеренко.

Совершенствовались артиллерия и стрелковое вооружение. В

армию поступили автоматы и новый станковый пулемет системы В. А. Дегтярева, самозарядная винтовка Ф. В. Токарева, пулемет-пистолет, сконструированный Г. С. Шпагиным, противотанковые ружья.

В конце 1939 года стало изготовляться минометное вооружение. Важность этого оружия была установлена на опыте боевых действий против японских захватчиков и белофиннов.

Накануне войны с Германией было создано грозное оружие — реактивные минометные установки, ставшие вскоре очень популярными в войсках и получившие известность под именем знаменитых «катюш».

Большое внимание уделялось развитию Военно-Морского Флота, особенно подводных и легких кораблей.

Когда угроза нападения гитлеровской Германии на СССР стала ощущаться все более, Советское правительство приняло мобилизационный план на вторую половину 1941 года и на 1942 год. Этот план устанавливал программу производства боеприпасов и определял пути перестройки промышленности, особенно машиностроения, в случае нападения на СССР фашистских агрессоров.

Важную роль в подготовке страны к отпору агрессора сыграли Указы Президиума Верховного Совета СССР «О переходе на восьмичасовой рабочий день, на семидневную неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений» и «О государственных трудовых резервах». Эти меры диктовались необходимостью резко увеличить объем промышленной продукции для обороны страны, укрепить организованность и трудовую дисциплину, подготовить высококвалифицированные кадры рабочих.

Многое было сделано, чтобы во всеоружии встретить агрессора. Но, к сожалению, не все. Нам не хватило времени, чтобы завершить перевооружение армии и флота новейшей боевой техникой, организовать серийное производство совершенных образцов оружия. Тяжелые последствия имело запоздание с приведением в полную боевую готовность тех войск приграничных районов, округов и гарнизонов укрепленных районов, которые должны были вступить в сражение с первых минут войны. Это было в значительной мере связано с просчетом, допущенным в оценке возможного времени нападения фашистской Германии.

Начавшаяся война поставила перед страной неотложную задачу — мобилизовать все силы на отпор врагу, перестроить всю жизнь на военный лад. В директиве Совнаркома СССР и ЦК ВКП(б) к партийным и советским организациям прифронтовых

областей от 29 июня, в речи И. В. Сталина от 3 июля партия сказала народу о глубине нависшей опасности, откровенно раскрыла предстоящие трудности и уверенно заявила, что враг будет разбит, победа будет за нами.

Под руководством Коммунистической партии советский народ создал могучую военную промышленность, круто повернул весь ход второй мировой войны и разгромил германский фашизм.

Иллюстрации

В. С. Емельянов. 1937 г.

А. Ф. Иоффе в своей лаборатории.

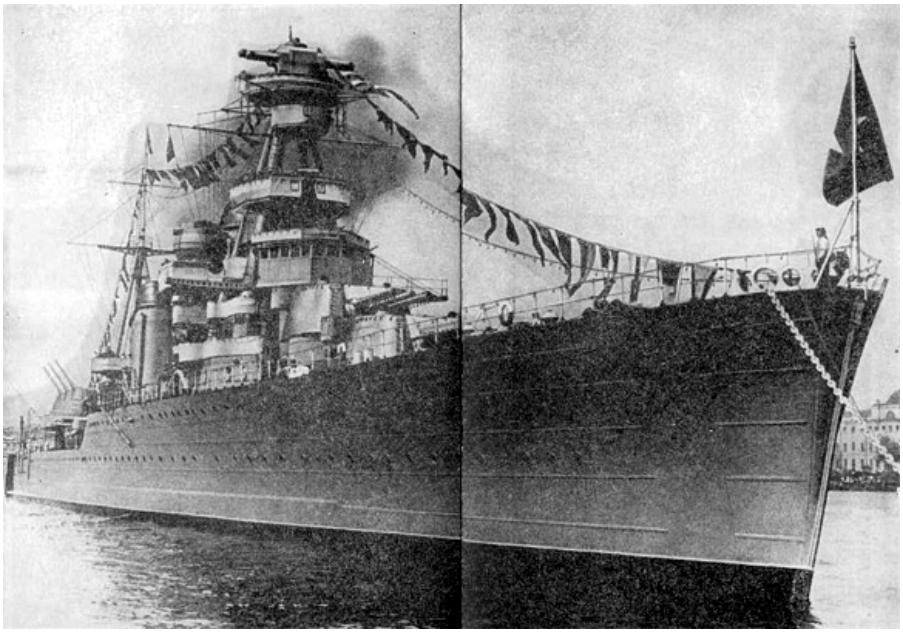
М. Л. Рухимович

Со своим товарищем по Горной академии А. А. Фадеевым автор часто встречался накануне войны.

В. С. Емельянов и Б. Л. Ванников с К. Е. Ворошиловым после вручения правительственных наград.

Б. Л. Ванников

Б. Л. Ванников и И. В. Курчатов в Кремле.



Крейсер «Киров».

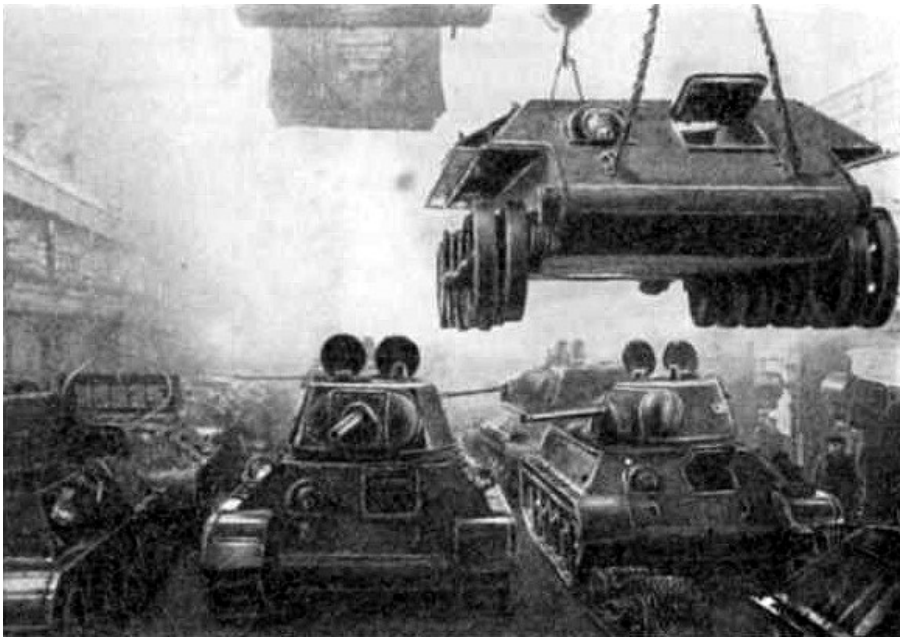
М. В. Хруничев.

И. А. Лихачев

И. Т. Тевосян

Н. М. Шверник вручает В. С. Емельянову орден Трудового Красного Знамени.

В. С. Емельянов. 1939 г.



Сборка танков на уральских заводах.

Сборка танков на уральских заводах.

Победный залп

notes

Примечания

1

Поход на Восток *(нем)*.

2

Дороти Вудман. Фашизм гонит к войне.